



UNIVERSIDAD MICHOACANA DE SAN NICOLÁS DE HIDALGO



FACULTAD DE CONTADURÍA Y CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
División de Estudios de Posgrado

Doctorado en Administración

Tesis

El proceso de sucesión generacional de las empresas familiares medianas y grandes, del sector manufacturero en el estado de Michoacán.

Línea de generación y aplicación del conocimiento
Creación y permanencia de las empresas

Que para obtener el grado de:
DOCTOR EN ADMINISTRACIÓN

Presenta:
Francisco William Johnson Okhuysen

Director de Tesis:
Dr. Marco Alberto Valenzo Jiménez

Morelia, Michoacán, Octubre de 2019





UNIVERSIDAD MICHOACANA DE SAN NICOLÁS DE HIDALGO
FACULTAD DE CONTADURÍA Y CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO
DOCTORADO EN ADMINISTRACIÓN
ACREDITADO EN EL PNPC DEL CONACYT

Oficio No. 142/2019
Morelia, Michoacán a 12 de septiembre de 2019

Dr. Evaristo Galeana Figueroa

Director de la Facultad de Contaduría y Ciencias Administrativas de la
Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo

PRESENTE

Los abajo firmantes de la mesa de jurado asignado al alumno(a): **Francisco William Johnson Okhuysen**, para revisar su trabajo de tesis titulado: **"EL PROCESO DE SUCESIÓN GENERACIONAL DE LAS EMPRESAS FAMILIARES MEDIANAS Y GRANDES, DEL SECTOR MANUFACTURERO, EN EL ESTADO DE MICHOACÁN."**; comunicamos a usted, que después de haber revisado y sugerido las modificaciones pertinentes, y una vez que estas fueron realizadas por el alumno (a), hemos considerado que el trabajo reúne los requisitos establecidos en el Reglamento General para los estudios de Posgrado de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo, por lo que dicho trabajo puede ser editado.

ATENTAMENTE

PRESIDENTE

DR. MARCO ALBERTO VALENZO JIMÉNEZ

VOCAL 1

DRA. DORA AGUILASOCHO MONTOYA

VOCAL 2

DR. ANTONIO KIDO CRUZ

VOCAL 3

DRA. IRMA CRISTINA ESPITIA MORENO

VOCAL 4

DR. CUAUHTÉMOC GUERRERO DÁVALOS

CARTA DE CESIÓN DE DERECHOS

En la ciudad de Morelia, Michoacán, el día 18 de Septiembre del año 2019, el que suscribe **FRANCISCO WILLIAM JOHNSON OKHUYSEN**, alumno del Programa de Doctorado en Administración, de la Facultad de Contaduría y Ciencias Administrativas, manifiesta que es autor intelectual del presente trabajo de tesis bajo la dirección del Dr. Marco Alberto Valenzo Jiménez y cede los derechos del trabajo intitulado: **“EL PROCESO DE SUCESIÓN GENERACIONAL DE LAS EMPRESAS FAMILIARES MEDIANAS Y GRANDES, DEL SECTOR MANUFACTURERO EN EL ESTADO DE MICHOACÁN”** a la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo para su difusión, con fines académicos y de investigación.

Los usuarios de la información no deben reproducir el contenido textual, gráficas o datos del trabajo sin el permiso expreso del autor y/o director del trabajo. Este puede ser obtenido escribiendo a la siguiente dirección: frankwjo@gmail.com , si el permiso se otorga, el usuario deberá dar el agradecimiento correspondiente y citar la fuente del mismo.

M. A. FRANCISCO WILLIAM JOHNSON OKHUYSEN

Dedicatoria

A **Dios**, que me ha dado todo lo que tengo y lo que soy, y que en su infinita misericordia me perdona todo. A **Notre Dame** nuestra madre, que en los momentos difíciles me consuela y me alienta a seguir adelante.

A mi esposa **Car**, que desde el día en que te conocí me has apoyado en todas mis metas y locuras, has estado conmigo en los momentos difíciles y en los momentos de alegría y felicidad, gracias por tu paciencia y comprensión.

A mis padres **Samuel y Dolores**, ellos me enseñaron con su ejemplo, el respeto al prójimo y el amor incondicional a la familia.

A mis hijos **Carol, Michelle y William**, a mis nietos **Lucía, Gabriel, Jerónimo y Emilio** y a mis hijos políticos **Gabriel y Juan** todos ellos son la bendición que Nuestro Señor me ha dado.

A mis hermanos **Dolores, Eduardo, Ricardo y Samuel** que contribuyeron a que mi infancia fuera feliz.

AGRADECIMIENTOS

Al apoyo del Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT), que otorgó la beca en apoyo a mis estudios de doctorado.

A todos los profesores y administradores que me apoyaron y alentaron durante este largo proceso de estudio e investigación.

A los miembros de la comisión revisora de esta tesis: Los Doctores **Dora Aguilasocho Montoya, Irma Cristina Espitia Moreno, Cuauhtémoc Guerrero Dávalos, Antonio Kido Cruz** y muy especialmente a mi asesor de tesis, **Dr. Marco Alberto Valenzo Jiménez** que en todo momento me guio y me inspiro para llevar a feliz término este proyecto.

Tabla de contenido

Índice de Tablas y Figuras.....	9
I.1 Tablas.....	9
I.2 Figuras.....	9
I.3. Índice de Siglas o Abreviaturas	10
I.4. Glosario.....	11
Resumen	19
Abstract	20
INTRODUCCIÓN.....	21
CAPÍTULO I. FUNDAMENTOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	25
1.1.1. Antecedentes Internacionales de la Empresa Familiar	25
1.1.2. Antecedentes Nacionales de la Empresa Familiar.....	29
1.1.3. Plan Nacional de Desarrollo.....	34
1.1.4. Antecedentes Estatales de la Empresa Familiar	35
1.1.5. Investigaciones anteriores en Michoacán	37
1.1.6. Plan de desarrollo del Estado de Michoacán	38
1.2. Situación problemática.....	39
1.2.1. Planteamiento del problema	41
1.3. Preguntas de investigación.....	42
1.3.1. Pregunta general	42
1.3.2. Preguntas específicas.....	43
1.4. Objetivo de la investigación.....	43
1.4.1. Objetivo general	44
1.4.2. Objetivos específicos.....	44
1.5. Hipótesis.....	45
1.5.1. Hipótesis general	46
1.5.2. Hipótesis específicas	46
1.6. Justificación de la investigación.....	47
1.7. Variables.....	48
1.8. Modelo de variables.....	49
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO.....	50
2.1. Fundamentos de la administración.....	50
2.1.1. Principios filosóficos en la administración.....	50
2.2. Teoría de Sistemas de la empresa familiar.....	52
2.2.1. Economía y finanzas en las empresas familiares.....	62
2.2.2. Plan estratégico.....	64
2.2.3. Recursos humanos	67
2.3. Teoría de La sucesión en la empresa familiar.....	68
2.3.1. Empoderamiento generacional	71
2.3.2. Patrimonio familiar.....	72
2.3.3. Estilos de liderazgo.....	73
2.3.4. Armonía familiar	74
2.3.5. El proceso de sucesión generacional	76
2.4. Variables independientes y sus dimensiones.....	82
2.4.1. El protocolo familiar.....	82

2.4.2.	Los valores	90
2.4.3.	La profesionalización	99
2.4.4.	El gobierno corporativo.....	111
2.4.5.	La cultura empresarial.....	117
CAPÍTULO III.	DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	127
3.1.	Enfoque de la investigación.....	127
3.1.1.	Investigación Cualitativa	128
3.1.2.	Investigación Cuantitativa	128
3.1.3.	Operacionalización de variables	130
3.1.4.	Estudio de Caso	133
3.2.	Tipos de la investigación.....	135
3.2.1.	Población y muestra	137
3.2.2.	Recolección de información	146
3.3.	Instrumentos de la investigación	152
3.4.	Metodología basada en estudio de caso.....	154
3.4.1.	Diseño del estudio de caso.....	158
3.4.2.	Recolección de evidencia	169
3.4.3.	Protocolo del estudio de caso	171
3.4.4.	Propuesta metodológica.....	181
3.5.	Selección de las empresas para estudio de caso.....	187
3.5.1.	Empresas seleccionadas.....	189
3.5.2.	Proceso de recolección de información y las preguntas de entrevista.....	190
CAPÍTULO IV.	RESULTADOS Y ANÁLISIS DE DATOS	194
4.1.	Estudio de caso piloto	194
4.1.1.	Caso Empresa IO	195
4.1.2.	Discusión del Caso Piloto.....	207
4.1.3.	Aprendizaje del Caso Piloto para futuros estudios de caso	209
4.1.4.	Recomendaciones para el entrevistador	209
4.2.	Estudios de casos seleccionados	210
4.2.1.	Caso 1: Empresa FM	210
4.2.2.	Caso 2: Empresa IM	216
4.2.3.	Caso 3: Empresa AP	227
4.2.4.	Caso 4: Empresa PZ	235
4.2.5.	Caso 5: Empresa TL	240
4.2.6.	Caso 6: Empresa TH.....	243
4.2.7.	Caso 7: Empresa PM	247
4.2.8.	Caso 8: Empresa CM.....	252
4.2.9.	Caso 9: Empresa GD	257
4.3.	Estudio de caso múltiple.....	263
4.3.1.	Protocolo de diseño de estudio de caso	263
4.3.2.	Visión de conjunto del estudio de caso	264
4.3.3.	Procedimiento de recolección de datos.....	266
4.3.4.	Guía para el reporte de estudio de caso múltiple.....	268
4.4.	Análisis de caso-cruzado.....	269
4.5.	Análisis de la encuesta	274
4.6.	Resultados de la encuesta	278
CAPITULO V.	EL PROCESO DE SUCESIÓN EN LAS EMPRESAS FAMILIARES: PROPUESTA	280

CONCLUSIONES, LIMITACIONES, NUEVAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN Y RECOMENDACIONES	285
Conclusiones.....	285
Limitaciones	287
Nuevas líneas de investigación.....	288
Referencias Bibliográficas	291
ANEXO A.....	305
A.1. Matriz de congruencia.....	306
ANEXO B.....	308
B.1 Dimensiones e ítems del protocolo	308
B.2 Dimensiones e ítems de la cultura empresarial.....	309
B.3 Dimensiones e ítems de los valores.....	310
B.4 Dimensiones e ítems de la profesionalización	311
B.5 Dimensiones e ítems del gobierno corporativo	312
ANEXO C.....	313
C.1. Censo.....	313
C.2. Encuesta.....	315
C.3 Procesamiento de la encuesta en Atlas.ti.....	320

Índice de Tablas y Figuras

I.1 Tablas

Tabla 1	Publicaciones de empresa familiar en México	29
Tabla 2	Clasificación de MIPYMES	33
Tabla 3	Clasificación de empresas por su tamaño	140
Tabla 4	Empresas medianas y grandes del sector manufacturero	141
Tabla 5	Tipología de estudio de casos	168
Tabla 6	Protocolo de diseño de estudio de caso	172
Tabla 7	Seis fuentes de evidencia: fortalezas y debilidades	178
Tabla 8	Empresas seleccionadas para estudio de caso	189
Tabla 9	Características de las empresas analizadas	269
Tabla 10	Frecuencias (enraizamiento x densidad) de variables independientes	271
Tabla 11	Valores relativos de las variables independientes por empresa	272
Tabla 12	Resultados de la encuesta con frecuencias de 3 o mayor	275

I.2 Figuras

Figura 1	Modelo de variable	49
Figura 2	Modelo de los tres círculos	53
Figura 3	Escenarios del sistema empresa-familia-propiedad	59
Figura 4	Modelo de los cinco círculos	60
Figura 5	Pilares estratégicos de las empresas exitosas	66
Figura 6	Haciendo inferencia: dos niveles	160
Figura 7	Procedimiento de estudio de caso múltiple	164
Figura 8	Métodos mixtos: dos arreglos de anidado	167
Figura 9	Diseño versus recolección de datos	176
Figura 10	Esquemático de la metodología de investigación	186
Figura 13	Red de conexión de variables y citas del caso piloto	206
Figura 15	Red de conexión de variables y citas del caso de la empresa FM	214
Figura 18	Red de conexión de variables y citas del caso de la empresa IM	226
Figura 19	Red de conexión de variables y citas del caso de la empresa AP	234
Figura 21	Red de conexión de variables y citas del caso de la empresa PZ	239
Figura 22	Red de conexión de variables y citas del caso de la empresa TL	242
Figura 26	Red de variables y citas del caso de la empresa TH	246
Figura 27	Red de variables y citas del caso de la empresa PM	251
Figura 28	Red de variables y citas del caso de la empresa CM	256
Figura 29	Red de variables y citas del caso de la empresa GD	262
Figura 30	Análisis de variables de las entrevistas a las 10 empresas familiares	270

I.3. Índice de Siglas o Abreviaturas

EF= Empresa familiar.

H_g= Hipótesis general.

h_i= Hipótesis específica.

INEGI= Instituto Nacional de Estadística y Geografía

IO, FM, IM, AP, PZ, TL, TH, PM, CM, GD= Empresas objeto de estudio de casos.

KPMG= Empresa multidisciplinaria de servicios de auditoría, impuestos y asesoría.

MIPYMES= Micro, pequeñas y medianas empresas.

O_g= Objetivo general.

o_i= Objetivo específico.

PDIEM= Plan de desarrollo integral del Estado de Michoacán.

Pe= Puntuación para la clasificación de una empresa por su tamaño.

P_g= Pregunta general.

p_i= Pregunta específica.

PIB= Producto interno bruto.

PND= Plan nacional de desarrollo.

SIEM= Sistema de Información Empresarial Mexicano.

TI= Número de empleados en la empresa.

UMSNH= Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo

Va= Ventas anuales de la empresa.

I.4. Glosario

El glosario define las palabras y frases utilizadas en esta investigación. Estos son términos utilizados específicamente dentro del contexto del proceso de sucesión generacional en la empresa familiar.

Administración:

La *administración* es la dirección racional de las actividades de la organización, ya sea lucrativa o no, en ella se aborda la planeación, organización (estructura) , dirección y control de las actividades separadas por la división del trabajo que ocurren dentro de la organización (Chiavenato, 2014).

Armonía Familiar:

Cuando la convivencia entre la pareja, padres, hermanos y otros parientes es positiva y lleva a un adecuado manejo de la empresa familiar.

Asamblea de Accionistas:

En el artículo 178 de la Ley General de Sociedades Mercantiles la asamblea de accionistas en una sociedad mercantil se define como:

La Asamblea General de Accionistas es el Órgano Supremo de la Sociedad; podrá acordar y ratificar todos los actos y operaciones de ésta y sus resoluciones serán cumplidas por la persona que ella misma designe, o a falta de designación, por el Administrador o por el Consejo de Administración.

Asamblea Familiar:

En su guía para la pequeña y mediana empresa familiar, el Gobierno de España (Ministerio de Industria, 2008) define y clasifica la asamblea familiar de la siguiente manera “Es un órgano estrictamente familiar que no debería entrar en cuestiones

puramente empresariales. Tiene un carácter deliberante e informativo y puede ser de gran utilidad en una familia extensa.

Está integrado por todos los miembros de la familia que hayan alcanzado una determinada edad, previamente establecida en el Protocolo Familiar, que bien podría ser la mayoría de edad legal (18 años).

Carta Compromiso de los Miembros:

En su propuesta (Lozano P., 2000) menciona que el protocolo familiar debe ser un pacto de honor, un pacto de caballeros entre quienes lo firman. Este compromiso debe estar basado en el amor y en la confraternidad de la familia. Cada implicado deberá apoyar los términos convenidos, y si al pasar el tiempo no está de acuerdo con algunos de ellos, presentará su propuesta cuando la asamblea dé lugar a los foros de modificaciones o enmiendas al protocolo.

Caso Piloto:

La investigación de estudio de caso múltiple generalmente inicia con la selección previa de una empresa para el estudio de caso piloto, de este estudio se obtiene el necesario aprendizaje sobre la forma de recabar información pertinente, en especial como llevar a cabo la entrevista, parte fundamental del proceso de recolección de información, y la cual requiere de experiencia, perspicacia y tacto (Yin, 2014).

Comisario:

Los comisarios en las sociedades mercantiles cumplen un papel relevante, pues a ellos compete la inspección y vigilancia de las operaciones de la sociedad, sus atribuciones y deberes están consagrados en el Código de Comercio.

A tal efecto el Artículo 309 del código mercantil establece: "Los comisarios nombrados conforme a lo dispuesto en el Artículo 287, tienen un derecho ilimitado de

inspección y vigilancia sobre todas las operaciones de la sociedad. Pueden examinar los libros, la correspondencia, y, en general, todos los documentos de la compañía".

Consejo de Administración:

El Consejo de Administración es el órgano de gobierno encargado de alertar a la dirección general cuando esté equivocada, obligando a planificar sistemáticamente toda decisión tomada.

Consejo Externo:

Los independientes son consejeros externos o no ejecutivos, como también lo son los llamados consejeros dominicales, vinculados con los accionistas de control. Ambos deben componer una amplia mayoría de los miembros del Consejo -con respecto a los consejeros ejecutivos- como vía para asegurar esa actuación supervisora que reclama "la capacidad para examinar con cierta distancia e imparcialidad la labor desarrollada por los directivos de la empresa (Martínez, 2013).

Cultura Empresarial:

La cultura empresarial es un conjunto de elementos intangibles compartidos por los miembros de una organización que: Constituyen tradiciones que se transmiten generacionalmente y de forma inconsciente de unos miembros a otros. Representan un factor aglutinante y una fuerza de naturaleza invisible que permite asegurar internamente la unidad (De Luca, 2012).

Empoderamiento Generacional:

(Josep Tàpies & Ceja Lucía, 2013) expresan que el empoderamiento generacional está íntimamente ligado con la "propiedad psicológica" que los miembros de la familia adquieren desde una temprana edad. Los lazos emocionales y el sentimiento compartido de misión y propósito que ocasionan que las personas se identifiquen con

la empresa, le pueden dar a la empresa una ventaja competitiva si es que esta logra entender las raíces de estos sentimientos y como se desarrollan.

Empresa Familiar:

La cultura empresarial es un conjunto de elementos intangibles compartidos por los miembros de una organización que: Constituyen tradiciones que se transmiten generacionalmente y de forma inconsciente de unos miembros a otros. Representan un factor aglutinante y una fuerza de naturaleza invisible que permite asegurar internamente la unidad (De Luca, 2012).

Estilos de Liderazgo:

Las estructura del liderazgo y sus características son las siguientes: (Raya, 2009):

- El Capitán (24 % de los casos) tiene escasa complejidad de familia y de empresa. Son pymes en gran medida controladas por el fundador. La edad media de las compañías es de 28 años.
- El Emperador (19 % de los casos) tiene una complejidad de empresa mucho mayor. Son empresas con dimensión considerable. La complejidad familiar también es notablemente mayor. Su edad media es de 41 años.
- En el Equipo Familiar (22 % de los casos) la complejidad de la empresa es baja y, por el contrario, la de la familia elevada. Coloquialmente podría decirse que -hay mucha familia para poca empresa-. Su edad media es de 45 años.
- En el Estructurado (16 % de los casos) la complejidad de la empresa es alta con una complejidad de familia relativamente baja. La edad media de las compañías es de 37 años.

- En la Corporación (18 % de los casos) ambas complejidades son muy elevadas. Son empresas grandes con familias extensas. La edad media es de 61 años.

Estudio de Caso:

El estudio de caso constituye una herramienta de investigación que se guía por dos preguntas: ¿cómo? y ¿por qué? La proposición es entender a profundidad el caso con el fin de aportar la información de un estudio cuya construcción utiliza la información recolectada siguiendo diferentes estrategias.

Durante el trabajo de campo las herramientas utilizadas pueden incluir la observación y la investigación documental, la entrevista y toda información que permita entender la situación particular y los motivos que impulsaron a los actores a determinada acción o evasión pertinente al desarrollo del caso (Beynon-Davies, 1995)

Gobierno Corporativo:

El mecanismo que sirve de contrapeso y guía a la administración del negocio para asegurar niveles de eficiencia y garantizar la calidad, oportunidad y la adecuada diseminación de información sobre las condiciones financieras y operativas de la empresa (*Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE y del G20*, 2016).

Hipótesis:

Una hipótesis es, una suposición o conjetura acerca de determinados hechos, o sea, una hipótesis factual, o una hipótesis en sentido epistemológico. Esta nomenclatura se basa en la siguiente convención, no eliminable ya del uso meta científico contemporáneo (Bunge, 1983).

Investigación Cualitativa:

La metodología cualitativa tiene como objeto la descripción de las cualidades de un fenómeno, busca un concepto que pueda abarcar una parte de la realidad. No se trata

de probar o de medir en qué grado una cierta cualidad se encuentra en un cierto acontecimiento dado, sino de descubrir tantas cualidades como sea posible (S. J. Taylor & Bogdan, 1992).

Investigación Cuantitativa:

En la investigación cuantitativa el proceso es estrictamente secuencial, un paso precede al otro y no es permitido eludir un paso o bien regresar a uno anterior, antes de proceder al siguiente el actual debe ser probado.

En el método cuantitativo el investigador plantea un problema delimitado y concreto con preguntas específicas. Construye un marco teórico con el fin de determinar lo que se ha estudiado con anterioridad en los temas concernientes a la investigación. Basado en el marco teórico se construye una o varias hipótesis para someterlas a prueba mediante el diseño de su investigación. Estas hipótesis se proponen con anterioridad a la recolección y análisis de los datos (Bunge, 1983).

La Profesionalización:

La profesionalización está representada por una persona o un conjunto de personas que poseen el conocimiento o la experiencia para dirigir una empresa y que socialmente cuentan con legitimidad para ello (Basco, 2006).

Plan de Sucesión:

La preparación de un plan de sucesión es una labor ardua y complicada, sin embargo existen pautas para optimizarlo, de acuerdo a las características y el potencial la empresa de que se trate.

Bork, Jaffe, Lane (2007) proponen un plan de 6 pasos:

- Lograr el compromiso de todos los familiares en la elaboración del plan de sucesión.

- Fomentar que los miembros de la familia trabajen en equipo y no compitan por posiciones de poder.
- El plan de sucesión debe iniciar con la declaración de la misión y la elaboración de un plan estratégico para dirigir a la empresa con eficiencia y eficacia.
- Tomar en cuenta los planes y ambiciones personales de todos los miembros de la familia que laboran en la empresa.
- Fomentar la adecuada comunicación entre todos los miembros de la empresa encargados de la administración.
- Implementar el plan de sucesión por escrito y previendo los aspectos legales necesarios.

Plan Estratégico:

Toda empresa, para ser exitosa en el mediano y largo plazo, requiere de un plan estratégico. En el caso de las empresas familiares, antes de poder elaborar este plan, es indispensable contar los mecanismos que garanticen la unidad familiar, respeten las metas personales y garanticen el compromiso de todos los miembros de la familia con la empresa (IESE, 2006).

Protocolo Familiar:

Se entiende por protocolo familiar aquel conjunto de pactos suscritos por los socios entre sí o con terceros con los que guardan vínculos familiares que afectan una sociedad no cotizada, en la que tengan un interés común en orden a lograr un modelo de comunicación y consenso en la toma de decisiones para regular las relaciones entre familia, propiedad y empresa que afectan a la entidad” (Pérez V., 2007).

Sucesión:

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 su sucesor(es) de la misma familia (Guinjoan & Llauradó, 2007)

Valores:

El punto de partida en principio son los valores ideológicos y culturales que se consideran relacionados causalmente con el comportamiento empresarial (Krueger, 2002). De este modo, los empresarios presentan muy frecuentemente valores como: ambición, confianza, responsabilidad, trabajo duro, honestidad y crecimiento, fuerza de criterio o deseo de conquista (Schumpeter, 1980) a través de los cuales llegan a fundar su empresa.

Resumen

El propósito de este trabajo es el de investigar cuales son las variables que tienen una mayor influencia durante el proceso de sucesión en las empresas familiares medianas y grandes del sector manufacturero en el Estado de Michoacán. El diseño consiste en entrevistar a los responsables de diez empresas con las características anteriores para posteriormente utilizar el método de estudio de caso múltiple para el análisis de la información.

Como resultado de la investigación se encontró que, en las empresas sujeto de estudio, los valores familiares tienen la mayor influencia positiva durante el proceso de sucesión generacional seguidos de la cultura organizacional y la profesionalización de la empresa.

La implicación para las empresas familiares es que el tener y conservar los valores familiares a través de una cultura organizacional bien definida, conocida y aceptada por todos los miembros de la empresa familiar aunado a una gestión profesional, contribuye a la supervivencia de la empresa por varias generaciones.

Este estudio es original en cuanto al método utilizado y en cuanto a la selección de las empresas estudiadas, ya que se utilizó una encuesta para dicho objetivo.

Palabras clave: Empresa familiar, estudio de caso, valores familiares, cultura organizacional, profesionalización.

Abstract

The purpose of this work is to investigate which variables have the greatest influence on medium and large family businesses from the manufacturing sector in the State of Michoacán. The design consists on interviewing the persons responsible for ten businesses with the characteristics mentioned before and latter utilizing the multiple case study method in analyzing the information.

As a result of the investigation it was found that in the businesses subject of this study, family values have the greatest positive influence during the generational succession process followed by the organizational culture and the professionalization of the company.

The implication for the family businesses is that having and preserving the family values through a well-defined organizational culture, known and accepted by all the members of the family business together with a professional management, contribute to the survival of the business for several generations.

This study is original in regards to the method utilized and also concerning the selection of the companies studied, due to the fact that a survey was used for this purpose.

Key words: Family business, case study, family values, organizational culture, professionalization.

INTRODUCCIÓN

Existen empresas familiares desde que existen familias. Entre los primeros seres humanos esta fue la única forma de llevar a cabo una empresa, entendida esta como la realización de acciones con un objetivo común, ya fuera la cacería de un animal, la fabricación de vestido o bien la preparación de la comida y el cuidado de los hijos.

Entre las empresas familiares formales más antiguas del mundo, se encuentran las japonesas Kongo Gumi fundada en el año 578 d.C. que alcanzo la generación número 40 de la familia, y la empresa Hoshi Ryokan, fundada en 718 d.C., un hotel que en la actualidad está dirigido por la generación familiar número 46.

Como ejemplos europeos en Francia tenemos a Château de Goulaine, fundada en el año 1000 d.C. y 30 generaciones, dedicada a la industria vinícola. En Italia están la Fonderia pontificia Marinelli, también fundada en el año 1000 d.C. y con 28 generaciones, Barone Ricasoli fundada en 1141 d.C. con 25 generaciones y Barovier y Toso fundada en el año 1295 d.C. con 20 generaciones (Gómez y Ramírez, 2012).

Una de las empresas familiares más antiguas de América Latina es la mexicana José Cuervo fundada en 1758, recibiendo la licencia para producir tequila del rey de España (“Tequila José Cuervo - Wikipedia, la enciclopedia libre,” 2019).

En su inicio la presente investigación se concentró en la búsqueda de los vínculos entre la familia y la empresa, con el primordial interés de desvelar las variables con mayor influencia en el proceso de sucesión generacional y en la permanencia de la empresa familiar a través del tiempo.

Una vez identificadas las variables preponderantes, *el Objetivo* de la investigación fue identificar de qué manera inciden el protocolo familiar, la cultura empresarial, los valores del fundador, la profesionalización y el gobierno corporativo en el proceso de sucesión generacional de las empresas familiares medianas y grandes del sector manufacturero en el Estado de Michoacán.

Para lograr el objetivo primero se formuló la *siguiente hipótesis* El protocolo familiar, la cultura empresarial, los valores, la profesionalización y el gobierno corporativo son los principales factores significativos que inciden positivamente en el proceso de sucesión generacional de las empresas familiares medianas y grandes del sector manufacturero en el estado de Michoacán.

La investigación encuentra su *justificación* debido a la gran cantidad de empresas familiares en el Estado de Michoacán y su importante contribución al producto interno y por la cantidad de empleos que estas generan (Rodríguez Ramírez & Chauca Malásquez, 2012).

La metodología de la investigación utilizo dos herramientas; la encuesta y el estudio de caso. El estudio de caso es un método de investigación que “examina, mediante la utilización de una variedad de fuentes de datos, un fenómeno en su contexto de estado naturalista, con el propósito de ‘confrontar’ la teoría y el mundo empírico” (Welch et al., 2010).

La teoría seleccionada para ser confrontada en este trabajo es la *Teoría de sistemas de la empresa familiar*, esta reconoce la existencia de una relación multi direccional entre tres sistemas; la empresa, la familia y la propiedad (Davis y Tagiuri, 1989).

El primer paso en la investigación fue el de realizar una encuesta a todas las empresas del Estado que cumplían las características anteriormente señaladas, analizando los resultados de dicha encuesta se determinó cuales empresas eran familiares.

En el siguiente paso se llevó a cabo una selección de diez empresas dentro de las que cumplieran con todos los parámetros establecidos y que a su vez fueran representativas de las diferentes zonas industriales del Estado de Michoacán.

En la última etapa del proceso de investigación se realizó un estudio de *caso múltiple cruzado* a diez empresas familiares michoacanas medianas o grandes del sector manufacturero con el propósito de identificar cuales variables fueron las más significativas durante el proceso de sucesión generacional en las empresas seleccionadas.

Esta tesis consta de cinco capítulos, en el *Capítulo I* se analizan los antecedentes de investigaciones similares anteriores a nivel internacional, nacional y local y se muestran los planes de desarrollo nacional y estatal con el fin de enmarcar el presente estudio dentro de los planes del país y del estado de Michoacán.

El *Capítulo II* establece el marco teórico que regirá la investigación dentro de los fundamentos de la administración, la teoría de sistemas de la empresa familiar y la teoría de la sucesión en la empresa familiar. Así mismo se definen las variables objeto de estudio y sus dimensiones.

El *Capítulo III* explica el enfoque de la investigación con su parte cuantitativa realizada por medio de la encuesta y una parte cualitativa, la cual se basa en los estudios de caso. En este capítulo se encuentra también la Operacionalización de Variables.

Para concluir en este capítulo se lleva a cabo la selección de las empresas para el estudio de caso basándose en los resultados de la encuesta, la disponibilidad de los funcionarios de las organizaciones y la representatividad de la empresa en cuanto a tamaño y sector.

En el *Capítulo IV* se encuentra el trabajo de campo consistente en la encuesta y en las entrevistas de las diez empresas seleccionadas, en este capítulo se muestran los resultados de los diez casos de estudio y del estudio de caso múltiple con un análisis los resultados de la encuesta y un análisis de tipo de caso cruzado. Al final del capítulo se muestran los resultados de la investigación.

El *Capítulo V* contiene La Propuesta que el investigador hace con base en los resultados, las limitaciones y el estado actual de la teoría.

Al final de la tesis se encuentra las conclusiones, las limitaciones y la propuesta de nuevas líneas de investigación.

El *ANEXO A* contiene la Matriz de Congruencia, en el *ANEXO B* se encuentran los modelos esquemáticos de las dimensiones y los ítems de cada una de las variables de estudio, en el *ANEXO C* están los formatos del censo y de la encuesta así como los resultados del análisis de la encuesta en el software Atlas.ti 8.

CAPÍTULO I. FUNDAMENTOS DE LA INVESTIGACIÓN

Este capítulo se encauza primero en establecer los antecedentes de investigaciones similares anteriores a nivel internacional, nacional y local y en indicar los planes de desarrollo nacional y estatal con el fin de enmarcar el presente estudio dentro de los requerimientos del país y del estado de Michoacán.

En los incisos siguientes se abordan los fundamentos metodológicos de la investigación analizando la situación problemática, las preguntas y el objetivo de la investigación, se plantean las hipótesis y la justificación del estudio y finalmente se propone un modelo de variables con su respectiva matriz de congruencia y una tabla de operacionalización de estas variables.

1.1.1. Antecedentes Internacionales de la Empresa Familiar

El interés por el estudio de la empresa familiar fue fortalecido con la creación del Instituto de la Empresa Familiar en los Estados Unidos en los años 80s, este instituto fundo la “Revista de la Empresa Familiar”, publicada trimestralmente, la cual ha venido contribuyendo significativamente, en la mayoría de los países de América y Europa, a fomentar la investigación sobre las empresas familiares.

¿De dónde nace el interés por las empresas familiares?, al revisar las economías de los países industrializados, así como las economías de los países en vías de desarrollo, se vuelve evidente la contribución de este género de empresas a estas economías.

Una considerable proporción de empresas de los países desarrollados, aproximadamente entre el 70 y el 90%, son empresas familiares (Amat, 2000); “su contribución al PIB y al empleo de los países desarrollados se encuentra entre el 45 y el 70% y la mayoría de los empleos creados durante la década de los noventa pueden atribuirse a empresas familiares” (Neubauer & Lank, 1998). También se puede resaltar la importante contribución de las empresas familiares analizando algunos indicadores económicos representativos.

De acuerdo a (Shanker & Astrachan, 1996) en los Estados Unidos existen aproximadamente 25 millones de empresas familiares, ello representa un 89% de todos los negocios que pagan impuestos. En investigaciones más recientes la proporción de empresas familiares se acerca al 70% del total (Sinclair, 2000).

Si bien una proporción importante de ellas son pequeñas empresas, 175 de las empresas en el “Fortune 500” son empresas de propiedad familiar (Fuad & Abdul, 2013).

A grandes rasgos, las empresas familiares constituyen al rededor del 40% de las empresas más grandes de Estados Unidos (McCollom, 1988), por otra parte las empresas familiares dan empleo al 62% de la fuerza laboral de los Estados Unidos, aproximadamente 82 millones de personas y contribuyen con 64% del Producto Nacional Bruto (J. H. Astrachan & Carey Shanker, 2003).

En España, aunque no llega a las proporciones de los Estados Unidos o de otros países de la Unión Europea, las empresas familiares forman cerca del 80% del total de empresas, y contribuyen aproximadamente con el 65% del PIB y el 59% de las exportaciones, también es importante mencionar que dan ocupación al 65% de la población activa española (Amat J., 2000).

En un estudio de (Benavides-Velasco, Quintana-García, & Guzmán-Parra, 2013) sobre la literatura de empresa familiar a nivel mundial, llegaron a la conclusión que el país que contribuye con el mayor número de estudios es Estados Unidos (57.3%) del total de artículos, seguido por Canadá (9.7%), Reino Unido (8.1%) y España (3.8). México se encuentra en el lugar 29 con (0.1%) del total de artículos sobre empresa familiar.

En cuanto a la presencia de la empresa familiar a nivel mundial según un estudio de (Tàpies, 2011a), en Estados Unidos el porcentaje de empresas familiares es de 96% con una aportación al PIB de 40%, mientras que en España es de 85% y aporta 65%.

Con respecto a América Latina, en Brasil 90% son empresas familiares y aportan el 65% del PIB mientras que en Chile son el 75% que aportan entre el 50% y el 70%.

La idiosincrasia en América Latina se caracteriza porque:

Las familias *latinoamericanas* poseen un bagaje cultural sumamente rico gracias a sus sucesos históricos, a sus actores, a sus sufrimientos y sus victorias etc., que determina su forma de actuar.

El compadrazgo, el machismo, la religión, los ritos a los muertos y el espiritismo, así como el papel central de la familia extendida son sólo algunos de los rasgos típicos de las familias latinas en materia de identidad cultural...en el ámbito de la empresa familiar estas formas y expresiones culturales se complementan con valores y tradiciones que, a nivel familiar, han forjado el carácter de los miembros de la familia, legando así un conjunto completo de costumbres, creencias y formas de hacer que se transmiten no sólo de generación en generación, sino que se reflejan y ejercen también en la empresa familiar (Nelly, 2010).

La investigadora menciona que los tiempos cambian, y para que una tradición siga siendo útil, tiene que renovarse, adaptarse o, muchas veces, modificarse en fondo y forma, ello es particularmente importante en las empresas de carácter familiar, cuando un valor o una creencia no nos permiten competir, tenemos que analizarlo, evaluarlo y, si es necesario, modificarlo.

La definición de familia puede tener diferente significado en diferentes países y culturas; aplicado al ámbito latinoamericano:

Los lazos y las relaciones son sagrados. Las familias latinoamericanas, utilizando el concepto tradicional de familia extendida predominante en la región, están compuestas por el padre, la madre, los hijos, tíos, primos, miembros de generaciones ascendentes –abuelos, bisabuelos, tíos abuelos –y descendientes –sobrinos, nietos –e incluso por parientes cuyo lazo es más de afinidad afectiva, legal o religiosa que consanguíneo (Nelly, 2010).

Todos estos factores influyen de una manera importante en la estructura de las empresas familiares de Latinoamérica y en la manera en que sus miembros familiares interactúan entre ellos y con respecto a la empresa.

De manera especial, cuando llega el momento de la sucesión generacional, los estrechos lazos familiares pueden de hecho complicar el proceso de cambio generacional y en casos extremos, propiciar la muerte de la empresa familiar.

1.1.2. Antecedentes Nacionales de la Empresa Familiar

En México, alrededor de 70% de los nuevos negocios familiares no llegan al tercer año de vida (KPMG, 2013). La expectativa de vida de las empresas familiares en México es de 24 años, por tanto se requiere que cada 24 años se creen y sobrevivan 10 millones de negocios nuevos para remplazar al 70% que no sobreviven (INEGI, 2014).

Así, tan solo para permanecer con las mismas proporciones de empresas familiares en nuestro país, será necesario crear cada vez más empresas familiares. Basados en los datos anteriores se puede concluir que las empresas familiares en los países industrializados, así como en México, tienen una gran importancia dentro de las economías nacionales y son la fuente más importante de empleo. El 65% de las PYMES en México son empresas familiares (INEGI, 2014).

En un amplio estudio sobre el estado de la investigación de la empresa familiar nacional, realizado por la Universidad Anáhuac (Maciel, 2011), el autor concluye que, “Los trabajos académicos del área administrativa sobre empresas familiares realizados en México se encuentran bastante dispersos, probablemente debido a la falta de un espacio de difusión especializado” (Maciel, 2011).

Estos trabajos tienen diferentes formatos tales como ponencias, artículos científicos, tesis doctorales o libros. Esto complica su difusión y su accesibilidad a todos los interesados en el tema. En el cuadro siguiente se puede observar la tendencia en México.

Tabla 1 Publicaciones de empresa familiar en México

1968	2002	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
1	1	2	1	1	5	5	6	6	2

Fuente: Angelina Soto Maciel (2013)

De un total de las treinta investigaciones, el 70% son artículos publicados en revistas académicas; el otro 30% son memorias de congresos.

En un estudio que llevo a cabo (KPMG, 2013), una de las mayores empresas de asesoría empresarial a nivel mundial, y además, según los censos económicos del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI, 2015) que se realizan cada cinco años indican que en el país existen 5.1 millones de negocios familiares que emplean a más de 27 millones de personas.

Cada año se agregan otros 400,000, la mayoría de estos negocios son micro empresas (menos de 10 empleados) y pequeñas empresas (hasta 50 empleados). Dentro de esta población, las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MIPYMES), que en su mayoría son empresas familiares, suman 99% del total, el promedio de empleados en estos negocios es de 5.4 (INEGI, 2014),

En México, las grandes empresas con más de 250 empleados son una minoría, aunque generan una parte importante del Producto Interno Bruto (PIB).

El INEGI (2013), ha compilado y publicado una lista de las mil compañías más grandes del país, estas integran el 16.8% de todos los empleos (Petróleos Mexicanos reporta más de 150,000 trabajadores), sin embargo estas representan apenas 0.03% del total de cinco millones de las empresas en México.

En el listado de las 500 empresas más importantes de México de la revista Expansión (“Las 500 empresas más importantes de México”) entre las últimas de la lista aparecen empresas de alcance regional, quizá con menos de 250 trabajadores. Esto demuestra que las grandes empresas son una minoría, y por lo tanto, la responsabilidad de sostener la economía y el empleo recae sobre las empresas más pequeñas.

Los mismo datos del (INEGI, 2014) muestran que las MIPYMES producen más del 50% del PIB de México, con todos estos datos podemos concluir que las MIPYMES en general, y las empresas familiares en particular, tienen una gran importancia en la economía nacional y, aún más trascendental, en la generación de empleos.

Con respecto a la sucesión en la empresa familiar (Navarrete, 2009), analiza los factores familiares, empresariales y de propiedad que en México contribuyen a explicar la continuidad de las empresas familiares. Con relación a los factores de índole familiar la autora analiza la relación en términos de interdependencia, cohesión y adaptabilidad.

Entre los elementos que corresponden a la empresa destaca la importancia de la antigüedad de la empresa siendo propiedad de la misma familia y la participación de los familiares en la dirección de la empresa, otro factor a examinar es el del desarrollo personal y profesional del sucesor y su interacción con los proyectos empresariales (Navarrete y Gómez, 2011).

Una de las limitaciones principales, durante el proceso de transición entre generaciones, es la resistencia del actual directivo a trasladar el poder a la siguiente generación. Otro obstáculo puede ser la falta de interés de algunos miembros de la familia en participar dinámicamente en la planeación estratégica de la empresa.

El obstáculo contundente en el fracaso de la transmisión del poder a la siguiente generación es la omisión de un plan específico del proceso para llevar a cabo la sucesión entre generaciones.

El principal argumento de la investigación de Navarrete, es el estudio de las relaciones familiares, y el involucramiento de la familia en el proceso de transición y afirma que el vínculo familiar es el factor más importante en la permanencia de la empresa a mediano y largo plazo.

Todos estos factores “se vinculan a través de los valores, los sueños de vida, los patrones de conducta y las interacciones entre sus integrantes” (Navarrete y Gómez, 2011).

Según la clasificación de las empresas mexicanas, basada en el acuerdo publicado el día 30 de Junio de 2009 en el diario oficial de la federación por la secretaria de economía de México (Para Mipymes, 2009):

De acuerdo a su tamaño las empresas se clasifican en micro, pequeña, y mediana; las empresas micro tienen un máximo 10 trabajadores y ventas anuales hasta \$4 millones de pesos con un máximo combinado* de \$4.6 millones de pesos, esto se aplica tanto a empresas industriales, comerciales o de servicios.

Dentro del sector comercial son pequeñas las empresas que tienen desde 11 hasta 50 trabajadores, con ventas anuales desde \$4.01 hasta \$100 millones de pesos y un tope máximo combinado* de 93 millones de pesos; para las empresas industriales y de servicios el número de trabajadores es de 11 hasta 50, con ventas anuales desde \$4.01 hasta \$100 millones de pesos con un tope máximo combinado* de \$95 millones de pesos.

Se clasifican como empresas medianas a las empresas comerciales y de servicios que tienen desde 31 hasta 100 trabajadores, con ventas anuales desde \$100.01 hasta \$250 millones de pesos con un tope máximo combinado* de \$235 millones de pesos; mientras que para las empresas industriales aquellas con 51 hasta 250 trabajadores, y ventas anuales desde \$100.01 hasta \$250 millones de pesos, con un tope máximo combinado* de \$250 millones de pesos.

La clasificación en la que encaja una empresa se determina calculando una puntuación (Pe); esta es igual al 10% de la cantidad de los empleados (Tt) sumada al 90% de la cantidad en

pesos de las ventas en el año. Esta cifra no debe rebasar el tope máximo combinado* para cada clasificación.

La fórmula para el cálculo es:

$$Pe = (0.1 * Tt) + (0.9 * Va)$$

*El tope máximo combinado es cuando se tiene el máximo número de empleados y las ventas máximas anuales.

Tabla 2 Clasificación de MIPYMES

Tamaño de la Empresa	Sector Económico	Rango del Número de Trabajadores	Rango del Monto de Ventas Anuales (MDP)	Tope Máximo Combinado (MDP)
Micro	Todas	Hasta 10	Hasta \$4	\$4.60
Pequeña	Comercio	Desde 11 hasta 30	Desde \$4.01 hasta \$100	\$93
Pequeña	Industria y Servicios	Desde 11 hasta 50	Desde \$4.01 hasta \$100	\$95
Mediana	Comercio	Desde 31 hasta 100	Desde \$100.01 hasta \$250	\$235
Mediana	Servicios	Desde 51 hasta 100	Desde \$100.01 hasta \$250	\$235
Mediana	Industria	Desde 51 hasta 250	Desde \$100.01 hasta \$250	\$250

Fuente: Acuerdo publicado el 30 de junio de 2009 en el diario oficial de la federación.

1.1.3. Plan Nacional de Desarrollo

El Plan Nacional de Desarrollo (PND, 2013) especifica que su Objetivo General es “Llevar a México a su máximo potencial” así mismo se menciona, que la meta nacional IV del mismo Plan Nacional de Desarrollo es lograr, “Un México Próspero que promueva el crecimiento sostenido de la productividad en un clima de estabilidad económica y mediante la generación de igualdad de oportunidades... a través de una regulación que permita una sana competencia entre las empresas y el diseño de una política moderna de fomento económico enfocada a generar innovación y crecimiento en sectores estratégicos” (PND, 2013).

Además el PND señala que “la tarea del desarrollo y el crecimiento de México le corresponde a todos los actores, todos los sectores y todas las personas” de nuestro país y que todos los ciudadanos debemos concebir el Plan Nacional de Desarrollo “no como única vía para el desarrollo, sino como la ruta que la presente Administración se ha trazado para contribuir de manera más eficaz a que todos juntos podamos alcanzar nuestro máximo potencial”

Dentro del sector delimitado por esta investigación, el Plan Nacional de Desarrollo menciona que “las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MIPYMES) aportan alrededor del 34.7% de la Producción Bruta Total y generan 73% de los empleos, lo que significa más de 19.6 millones de puestos laborales.

Del Plan Nacional se deduce que la política orientada a apoyar a las MIPYMES formales y a los emprendedores, es una pieza fundamental de la agenda de gobierno federal.

1.1.4. Antecedentes Estatales de la Empresa Familiar

En su artículo sobre el desempeño de las micros y pequeñas empresas familiares en Michoacán (Rodríguez Ramírez & Chauca Malásquez, 2012) determinaron que en el Estado de Michoacán la gran mayoría de las empresas son de tamaño micro y pequeño (lo mismo sucede en el país); los autores estimaron que estas representan más del 99% de todas las empresas en el estado además casi la totalidad son empresas familiares (Secretaría de Economía México, 2017)

En su investigación los autores encontraron que los problemas más importantes a los que se enfrentan las micros y pequeñas empresas (MIPYMES) son: dificultad para hacer nuevos clientes, capacidades limitadas para competir, utilidades muy limitadas, conflictos familiares, poca capacidad de innovación tecnológica y constantes retos en el entorno político, además todas estas amenazas se acrecientan para las MIPYMES familiares.

Morelia resulta ser el municipio con la mayor concentración de empresas con 44.94% del total del Estado; a continuación se encuentran los municipios de Uruapan con 6.57%, Zamora con 4.01%, La Piedad con 2.93% y Tarimbaro con 2.85% (Solari, A, Chauca, 2007).

Únicamente el 3% de las empresas familiares micro y pequeñas en el Estado de Michoacán hacen uso del sistema financiero, las dos razones principales son que estos empresarios desconocen las bondades del financiamiento y que las instituciones financieras, en general, exigen fuertes garantías y una serie de requisitos que este tipo de empresas no pueden cumplir.

Para utilizar el otro medio de aumentar la capacidad financiera, la capitalización, en el 86% de los casos estudiados por los investigadores, los dueños se negarían a incrementar el capital

social con socios que no fueran de la familia, la razón es una percepción de que de esa manera perderían parte de la propiedad y mucho del control de la empresa (Solari, A, Chauca, 2007).

Los autores mencionan que una característica de las empresas familiares en Michoacán, es que no tienen la capacidad de reaccionar a incrementos en la demanda de sus productos o servicios por medio de contratación de personal calificado. Así mismo indican que en general la experiencia de los ejecutivos de estas empresas es empírica y adolecen de conocimientos en el área administrativa y de planeación estratégica, lo cual dificulta el crecimiento y la consolidación de la empresa.

Chauca y Solari (Solari, A, Chauca, 2007) aseveran que, pese a la enorme importancia que las empresas familiares tienen para la economía del Estado de Michoacán, existe una escasa vinculación entre las empresas familiares, la ciudadanía en general y el gobierno, lo cual a su vez dificulta el desarrollo y el crecimiento de la economía estatal.

En función de poder detectar el tipo de problemas a los que se enfrentan las empresas familiares en el estado, es fundamental establecer en que generación se encuentra la empresa y si la organización está inmersa dentro de un proceso de sucesión generacional, esta información es esencial para el estudio de la continuidad de la empresa.

En México, 85% de las empresas familiares cierran sus operaciones durante los primeros cinco años de operación, pasan a la segunda generación solamente el 30% y únicamente logran sobrevivir a la tercera generación el 12% de las empresas familiares (San Martín Reyna & Durán Encalada, 2016).

En Michoacán la mayoría de las empresas familiares encuestadas se encuentran en la primera generación, esta información se puede tomar como base para poder detectar los desafíos a los que se enfrentan estas empresas en el Estado (José Parada, Müller, & Gimeno, 2016).

En el ámbito de empresa familiar, en Michoacán las organizaciones se enfrentan a dos desafíos principalmente; antes que nada, la empresa debe sobrevivir hasta la siguiente generación, los obstáculos para ello son la falta de financiamiento, la dificultad de incursionar en nuevos mercados y la planeación estratégica. El segundo gran desafío para los empresarios es compaginar la realidad del negocio con el sueño original del fundador (Solari, A, Chauca, 2007).

En el ámbito familiar existen tres desafíos; Al inicio es necesario formar una empresa conyugal, a continuación, viene el aprendizaje para tomar decisiones sobre el trabajo y la familia y finalmente, el manejo de las interrelaciones con la familia política.

Con respecto a la propiedad también son tres los desafíos; primero se debe capitalizar adecuadamente a la empresa, a continuación, es necesario lograr el control unificando los objetivos con todos los propietarios y el último desafío consiste en estructurar la propiedad con vistas a la siguiente generación.

Los autores concluyen que:

Debemos contribuir a que se vea positivamente la existencia y la supervivencia de las empresas familiares, y que se les acepte como un modo de emprender y hacer negocios enormemente sano para el desarrollo económico y social sustentable a largo plazo de un país (Solari y Chauca, 2007).

1.1.5. Investigaciones anteriores en Michoacán

La investigación existente sobre empresas familiares en el estado de Michoacán se centra en los aspectos económicos y financieros (Solari y Chauca, 2007). Durante el proceso de sucesión en este tipo de empresas, entran en juego múltiples factores que no necesariamente están ligados con la economía de la empresa o las opciones de financiamiento accesibles a ellas.

Por estas razones; el apoyo al Plan Nacional de Desarrollo y al Plan de Desarrollo Integral del Estado de Michoacán, y entendiendo que no existen investigaciones de relevancia sobre las empresas familiares, fuera de las áreas económica y financiera en el Estado, se justifica un estudio detallado de aquellas variables independientes, no relacionadas directamente con las finanzas y las economías de las empresas familiares, pero que tienen una posible influencia durante los procesos de sucesión del líder o bien de los ejecutivos, y que a su vez repercuten en la permanencia de la empresa.

Conocer el funcionamiento interno de las empresas familiares, los factores psicosociales internos y externos que las afectan y los mecanismos de su utilización, permitirá determinar la correlación de las variables que afectan su permanencia cuando es necesario hacer relevos generacionales en el liderazgo y/o la administración de las empresas familiares medianas y grandes del sector manufacturero en el Estado de Michoacán.

1.1.6. Plan de desarrollo del Estado de Michoacán

Dentro del Plan de Desarrollo Integral del Estado de Michoacán 2015–2021 se llevaron a cabo encuestas tanto en los foros en diferentes partes del Estado como a través de los buzones municipales., los participantes opinaron que el desarrollo económico, la inversión y el empleo digno deberían ser en su conjunto la mayor de las prioridades para el gobierno (Michoacán Gobierno del Estado, 2015).

En virtud de la gran proporción de empresas familiares en el país y en el Estado de Michoacán, la supervivencia, y de hecho, la creación de nuevas empresas familiares exitosas y de larga vida, contribuye de una manera muy importante al cumplimiento de los apartados económico y social del plan PND y al mismo tiempo apoya al PDIEM creando fuentes de trabajo bien remuneradas.

1.2.Situación problemática.

Investigar consiste en buscar problemas y tratar de solucionarlos, cuando se deja de buscar problemas, se deja de hacer investigación (Sautu et al, 2005). La investigación de tipo rutinario estudia problemas ya conocidos y utiliza métodos y procedimientos rutinarios, mientras que la investigación original “estudia problemas originales, o estudia problemas viejos con planteamientos originales” (Westphal y Pinheiro, 2004). “Los problemas son la fuente de la actividad científica, y el nivel de investigación se mide por la dimensión de los problemas que maneja” (Bunge, 1983).

En un estudio sobre las fortalezas y debilidades de las empresas familiares en Michoacán, los investigadores michoacanos (Solari y Chauca, 2007) resaltaron el compromiso, la flexibilidad, la planeación a largo plazo, el orgullo y la rapidez en la toma de decisiones como algunas de las ventajas de las empresas familiares.

En cuanto a sus debilidades (Solari y Chauca, 2007), mencionan los conflictos de interés familiar, la existencia de feudos dentro de la empresa, la autocracia y el paternalismo, la resistencia al cambio, la ausencia de liderazgo o falta de este y finalmente la lucha por el poder, tanto en la familia como en la empresa.

Por lo tanto, la presente investigación tratará un problema añejo al cual se le dará un planteamiento original, tratando de evitar que se convierta en una investigación rutinaria, y que la dimensión del problema que se maneja sea digna de un alto nivel de investigación.

Se tiene la percepción de que las empresas familiares tienen una larga vida debido a la visión de largo plazo que la mayoría de estas tienen, la evidencia estadística demuestra que este no es el caso (Mahto, Davis y Khanin, 2014).

La vida de las empresas familiares en los primeros años de su existencia, depende en gran medida de que el fundador, o un sucesor directo de este, se encarguen del gobierno corporativo y de la dirección de la empresa (Tarrats y Mussons, 2010).

Empero, durante estas etapas iniciales del negocio la preocupación principal de los dueños es la solvencia económica inmediata de la empresa y el hacer crecer el negocio; el planear la sucesión en la empresa no es una consideración prioritaria.

Otra de las problemáticas es que, llegado el momento de retirarse el director general, ya sea por decisión propia o por necesidad, es común que ningún miembro de la familia quiera o pueda tomar las riendas del negocio. En el otro extremo se encuentra el caso en donde varios miembros de la familia desean tomar el puesto de mayor responsabilidad en la empresa y no existe una clara definición de quien es el más apto para suceder al responsable de la empresa (Ghee, Ibrahim y Abdul-halim, 2015).

Es en ese momento de la sucesión cuando la empresa familiar se encuentra más vulnerable, y de hecho, cuando la mayoría de las empresas familiares dejan de existir.

Dada la importancia que tienen las empresas familiares para la mayoría de los países, las repercusiones de la desaparición de un número considerable de empresas familiares en sus primeros años de existencia es crítica para sus economías y más importante aún, la pérdida de fuentes de trabajo resultante del cierre de estas empresas familiares difícilmente se puede

suplir por empresas no familiares, incluidas las grandes empresas nacionales y transnacionales.

Las Empresas Familiares se enfrentan a un gran número de dificultades especiales entre las cuales destaca la sucesión durante el relevo generacional que en muchas ocasiones resulta trágico llegando incluso a la liquidación de la empresa. (Chiner, 2017).

Debido a la gran cantidad de Empresas Familiares en casi todos los países, el cierre de este tipo de empresas tiene una gran repercusión en sus economías y aún en otros aspectos de la sociedad. En el caso de Empresas Familiares de la segunda o tercera generación, se trata de empresas ya consolidadas, y por lo tanto la pérdida para las familias y para la sociedad en general es mucho mayor. Existen varias razones por las cuales el relevo del líder en las empresas familiares es más complicado que en otro tipo de empresas, se pueden resaltar tres factores como los más significativos (Aragones, 1991):

- La predisposición a percibir los problemas en el corto plazo, especialmente las pequeñas y medianas empresas familiares.
- El posponer la sucesión a muy largo plazo
- Los factores familiares en el proceso de la sucesión.

1.2.1.Planteamiento del problema

La problemática de la presente investigación se enfoca en (Stockton y Kerlinger, 2006):

1. Determinar las variables preponderantes que afectan el proceso de sucesión generacional en las empresas familiares
2. Recabar la información sobre la aplicación, o falta de aplicación, de estas variables en las empresas familiares michoacanas medianas y grandes del sector manufacturero durante su proceso de sucesión generacional

3. Comprobar el efecto que la aplicación o falta de aplicación de cada una de estas variables tiene en la vida útil de estas empresas.
4. Una vez detectada la variable o variables con la mayor incidencia durante el proceso de sucesión, determinar la frecuencia con que está variable es aplicada en las empresas objeto de estudio de la presente investigación.

1.3.Preguntas de investigación

Todo trabajo de investigación, dentro de las ciencias sociales, debe cumplir por lo menos dos requisitos si es que pretende trascender en su área del conocimiento.

El primer requisito es que la investigación se apegue al método científico y logre generar un interés en la comunidad estudiosa del tema.

El segundo requisito es que toda investigación dentro de las ciencias sociales, debe tener una trascendencia social amplia (Pérez, 2014).

Es necesario, como primer paso, presentar la definición de los términos esenciales en toda investigación que se basa en el método científico.

1.3.1. Pregunta general

Pg: ¿De qué manera inciden el protocolo familiar, la cultura empresarial, los valores del fundador, la profesionalización, y el gobierno corporativo en el proceso de sucesión generacional, de las empresas familiares medianas y grandes del sector manufacturero en el estado de Michoacán?

1.3.2. Preguntas específicas

- p1:** ¿El contar con un *protocolo familiar* afecta el proceso de sucesión de las empresas familiares medianas y grandes del sector manufacturero en el Estado de Michoacán?
- p2:** ¿Qué influencia tiene la *cultura empresarial* sobre el proceso de sucesión de las empresas familiares medianas y grandes del sector manufacturero en el Estado de Michoacán?
- p3:** ¿Cómo repercuten los *valores* de la empresa sobre el proceso de sucesión de las empresas familiares medianas y grandes del sector manufacturero en el Estado de Michoacán?
- p4:** ¿El que la empresa posea una *profesionalización* tiene consecuencia en el proceso de sucesión de las empresas familiares medianas y grandes del sector manufacturero en el Estado de Michoacán?
- p5:** ¿El contar con un *gobierno corporativo* afecta el proceso de sucesión de las empresas familiares medianas y grandes del sector manufacturero en el Estado de Michoacán?

1.4. Objetivo de la investigación.

En tanto a instancias de una investigación, el objetivo de investigación es la meta, el propósito, la intención que se persigue lograr en un proyecto investigativo. Y de alguna manera los objetivos de una investigación son los propósitos que mueven a desarrollar la investigación en cuestión (Westphal y Pinheiro, 2004).

Básicamente podemos clasificar a estos objetivos en dos tipos diferentes entre sí, por una parte están los objetivos generales los que forman un marco de referencia y contribuyen al tema central sumando en aquello que se quiere demostrar (Westphal y Pinheiro, 2004).

1.4.1. Objetivo general

Og: Identificar de qué manera inciden el protocolo familiar, la cultura empresarial, los valores del fundador, la profesionalización y el gobierno corporativo en el proceso de sucesión generacional de las empresas familiares medianas y grandes del sector manufacturero en el Estado de Michoacán.

1.4.2. Objetivos específicos

o1: Evaluar si contar con un *protocolo* familiar tiene una influencia en el proceso de sucesión de las empresas familiares medianas y grandes del sector manufacturero en el Estado de Michoacán.

o2: Determinar si la *cultura empresarial* tiene una influencia en el proceso de sucesión de las empresas familiares medianas y grandes del sector manufacturero en el Estado de Michoacán.

o3: Apremiar si los *valores* tienen una positiva en el proceso de sucesión de las empresas familiares medianas y grandes del sector manufacturero en el Estado de Michoacán.

04: Investigar si la *profesionalización* tiene una influencia en el proceso de sucesión de las empresas familiares medianas y grandes del sector manufacturero en el Estado de Michoacán.

05: Estudiar si la existencia de un *gobierno* corporativo tiene una influencia en el proceso de sucesión de las empresas familiares medianas y grandes del sector manufacturero en el Estado de Michoacán.

1.5.Hipótesis

Una hipótesis es, “una suposición o conjetura acerca de determinados hechos, o sea, una hipótesis factual, o una hipótesis en sentido epistemológico. Esta nomenclatura se basa en la siguiente convención, no eliminable ya del uso meta científico contemporáneo” (Bunge, 1983):

En la presente investigación se presenta una hipótesis básica o fundamental, a esta la llamaremos hipótesis general, y constituye la base de la investigación. En apoyo de la hipótesis básica, se formulan seis hipótesis auxiliares a las cuales se les llamara hipótesis específicas. La función primordial de las hipótesis auxiliares es la de dar claridad a la hipótesis básica investigando la viabilidad de temas específicos que contribuyen a la formulación de la hipótesis general.

1.5.1. Hipótesis general

H_g: El protocolo familiar, la cultura empresarial, los valores, la profesionalización y el gobierno corporativo son los principales factores significativos que inciden positivamente en el proceso de sucesión generacional de las empresas familiares medianas y grandes del sector manufacturero en el estado de Michoacán.

1.5.2. Hipótesis específicas

- h₁:** Contar con un *protocolo familiar* afecta positivamente el proceso de sucesión de las empresas familiares medianas y grandes del sector manufacturero en el estado de Michoacán.
- h₂:** La *cultura empresarial* afecta positivamente el proceso de sucesión de las empresas familiares medianas y grandes del sector manufacturero en el estado de Michoacán.
- h₃:** Los *valores* afectan positivamente el proceso de sucesión de las empresas familiares medianas y grandes del sector manufacturero en el estado de Michoacán
- h₄:** La *profesionalización* afecta positivamente el proceso de sucesión de las empresas familiares medianas y grandes del sector manufacturero en el estado de Michoacán.
- h₅:** La existencia de un *gobierno corporativo* afecta positivamente el proceso de sucesión de las empresas familiares medianas y grandes del sector manufacturero en el estado de Michoacán.

1.6. Justificación de la investigación

La investigación del proceso de sucesión de las empresas familiares medianas y grandes en el Estado de Michoacán es importante dada la cantidad de empresas de este tipo y su contribución al producto interno del estado y por la cantidad de empleos que estas generan (Rodríguez Ramírez & Chauca Malásquez, 2012).

Para el Estado de Michoacán es de suma importancia contar con suficientes fuentes de trabajo de planta que ofrezcan una remuneración justa y suficiente, las empresas familiares que logran sobrevivir durante varias generaciones, en su mayoría proveen empleos de largo plazo y con salarios competitivos.

En virtud de la estadística de que aproximadamente el 30% de las empresas familiares sobreviven a la segunda generación y únicamente el 10% sobreviven a la tercera generación, el estudio de las variables que afectan el proceso de sucesión generacional en estas empresas y la interacción entre estas variables se vuelve crítico (Astrachan y Shanker, 2003).

La investigación de las causas de la alta tasa de mortalidad en las empresas familiares medianas y grandes en el Estado de Michoacán es una aportación práctica en la búsqueda de alternativas de acción, en particular durante el proceso de sucesión, que permitan la exitosa transición de una generación a otra y que prolonguen la vida útil de la empresa familiar.

Los resultados del presente estudio aportan nuevos conceptos aplicables a la teoría de la sucesión generacional en otros estados y en otros países, así mismo el método de estudio de casos utilizado en esta investigación provee un instrumento que puede y debe ser aplicado en futuras investigaciones del proceso de sucesión en la empresa familiar.

1.7. Variables

En la presente investigación la variable dependiente es:

- El proceso de sucesión generacional de las empresas familiares medianas y grandes del sector manufacturero en el Estado de Michoacán.

Las variables independientes son:

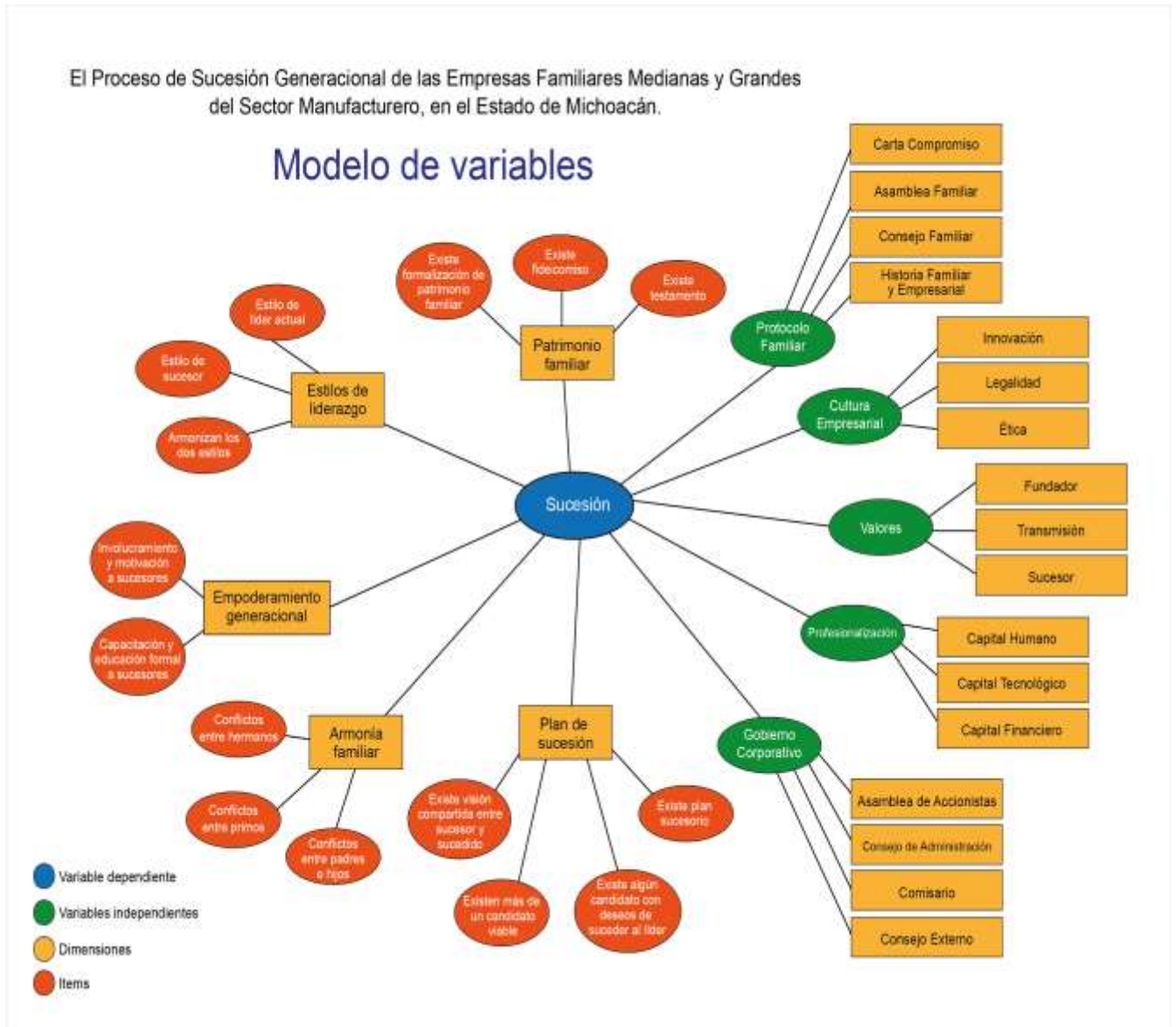
- El Protocolo familiar,
- La cultura empresarial,
- Los valores,
- La profesionalización y
- El gobierno corporativo.

En la **Figura 1** se muestra la variable dependiente, su relación con las variables independientes y sus dimensiones e ítems.

Las variables independientes con sus respectivas dimensiones e ítems así como la Matriz de Congruencia se muestran en detalle en el Anexo A. Tanto los datos de la Figura 1 como los del Anexo A fueron utilizados en la construcción de la tablas de Operacionalización de variables que aparece en el Capítulo III.

1.8. Modelo de variables

Figura 1 Modelo de variables



Fuente: Elaboración propia

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

Este capítulo cumple con dos funciones primordiales; averiguar el estado actual de la teoría en la ciencia de la administración en general y de la empresa familiar en particular, e investigar cuales son las variables que pueden tener una mayor influencia sobre la permanencia de la empresa familiar durante el proceso de sucesión generacional.

Una vez determinadas estas variables de influencia mediante el estudio de la literatura de la empresa familiar, se procederá a estudiar el valor relativo que cada una tiene en base a los casos de estudio efectuados a diez empresas familiares michoacana.

2.1.Fundamentos de la administración.

La *administración* es la dirección racional de las actividades de la organización, ya sea lucrativa o no, en ella se aborda la planeación, organización (estructura) , dirección y control de las actividades separadas por la división del trabajo que ocurren dentro de la organización (Chiavenato, 2014).

2.1.1.Principios filosóficos en la administración

En un inicio los principios filosóficos influyeron los conceptos de administración; Sócrates (470 a.C.-399 a. C.) hablando sobre la administración afirma que “es una habilidad personal separada del conocimiento técnico y de la experiencia” -Ética a Nicómaco- (Sócrates, n.d.). Platón (429 a.C.-347 a.C.), discípulo de Sócrates, propone en *La república* la forma democrática de gobierno como la más conveniente para la administración de los asuntos públicos (Lan, 1998).

Aristóteles (384 a.C.-322 a.C.), alumno de Platón, en su libro *Política* (Beuchot, 1997) distingue tres formas de administración pública; la monarquía o gobierno de una persona (que se puede transformar en tiranía), la aristocracia o gobierno de una élite (que se puede convertir en oligarquía), y la democracia o gobierno del pueblo (que degenera en anarquía). En Europa; Thomas Hobbes (1588-1679) en su libro *Leviatán* (Skinner, 2007), asegura que el pueblo renuncia a sus derechos naturales en favor del gobierno quien adquiere la obligación de imponer el orden y garantizar la paz.

Jean-Jaques Rousseau (1712-1778) desarrollo la teoría del contrato social: el estado surge en razón de un acuerdo de voluntades. Karl Marx (1818-1883) y Friedrich Engels (1820-1895) proponen la teoría del origen económico del Estado, “El poder político y el del Estado son simples frutos de la dominación económica del hombre por el hombre [...] la historia de la humanidad es una de lucha de clases”, para Marx los fenómenos históricos son producto de las relaciones económicas entre los hombres.

“A partir de que aparece la filosofía moderna, la administración deja de recibir aportaciones e influencias de ella, porque el campo de estudio filosófico se aleja de los problemas de las organizaciones” (Chiavenato, 2014).

2.2. Teoría de Sistemas de la empresa familiar

En la literatura especializada existen varias definiciones de empresa familiar, sin embargo en la actualidad hay un consenso generalizado que el estudio de la empresa familiar debe contener por lo menos tres sistemas interconectados:

La familia, la empresa y la propiedad.

En la Universidad de Harvard, Renato Tagiuri y John Davis desarrollaron la Teoría de Sistemas de la Empresa Familiar, en un documento de investigación de la Harvard Business School publicado en 1982 y reimpresso posteriormente por la revista académica especializada en Empresa Familiar, *Family Business Review* (Tagiuri y Davis, 1996), proponían una teoría para el estudio de las empresas familiares basado en un modelo llamado de los tres círculos en donde se muestra la intersección de tres sistemas y los elementos que intervienen entre ellos.

El modelo que se muestra en la **Figura 2**, es ventajoso para concebir el origen de conflictos interpersonales, las alternativas de roles, las prioridades y los obstáculos en los negocios familiares.

En el área 1 se encuentran los propietarios que no son familiares ni empleados; en el área 2 están los miembros de la familia que no son propietarios ni empleados; el área 3 agrupa a todos los empleados que no son propietarios ni familiares; el área 4 es en donde están los familiares propietarios que no trabajan en la empresa, en el área 5 están los propietarios no familiares que trabajan en la empresa; el área 6 representa a los familiares que laboran en la empresa sin tener propiedad, y finalmente en el área 7 se encuentran las personas que son familiares, tienen propiedad en la empresa y trabajan en ella.

Figura 2 Modelo de los tres círculos



Fuente: Tagiuri, R., & Davis, J. A. (1996). Bivalent Attributes of the Family Firm : Family Business Sourcebook. *Family Business Review*, 9(2), 199–208.

Las definiciones de empresa familiar en general se centran en uno de dos aspectos; por un lado se encuentran los que basan la definición en *quiénes tienen el control de la propiedad* de la empresa, en el otro grupo se encuentran aquellos que centran su definición en *quiénes llevan la administración de la empresa*.

Otros, sin embargo, basan sus definiciones en el grado de implicación de la familia o en el potencial con que cuenta la empresa para una posible

transmisión generacional, entendida como la disponibilidad de miembros de la familia para que, llegado el caso, pudiera tener lugar un relevo generacional (Vallejo, 2003).

La principal dificultad al definir la empresa familiar se debe a la gran cantidad de combinaciones que pueden surgir entre las dos dimensiones mencionadas anteriormente, propiedad y administración. “Tanto la propiedad, la dirección, la implicación de la familia en el negocio como la disponibilidad de miembros de la familia para poder llevar a cabo un relevo generacional, varían en función de aspectos como el tamaño y el tipo de negocio” (Handler, 1989).

Otro parámetro en la definición de empresa familiar es la que proponen Shanker & Astrachan (1996), ellos hicieron una clasificación de las definiciones existentes en la literatura en base a qué tan incluyentes son las empresas. En su investigación clasifican las empresas en tres parámetros, ampliamente incluyentes, medianamente restrictivas y restrictivas.

Las ampliamente incluyentes son aquellas en donde la familia, a través de una mayoría propietaria, ejerce algún control sobre la orientación estratégica, y que al mismo tiempo existe una intención clara de que la empresa se mantenga bajo el control de la familia.

Dentro de esta clasificación se incluyen las empresas en las que la familia mantiene el control a través de su participación en el consejo de administración o bien posea un alto porcentaje accionario, aun cuando ningún miembro de la familia trabaje en la empresa, estas empresas presuponen un elevado nivel de involucramiento de la familia en el negocio.

En la clasificación de medianamente restrictivas se encuentran las empresas familiares que, además de cumplir con los requisitos de las ampliamente incluyentes, demandan que ya sea el fundador o alguno de sus descendentes se encargue de la dirección de la empresa.

Dentro de esta definición se incluyen únicamente empresas en las que solo un familiar está directamente involucrado en la operatividad cotidiana del negocio, por lo tanto, la participación de la familia es de nivel medio.

“Las *restrictivas*, en cambio, requieren que haya más de una generación familiar participando en el negocio, y que exista una implicación directa de la familia propietaria en el día a día del mismo, con más de un familiar con claras responsabilidades de dirección” (Vallejo, 2003).

No existe una aceptación generalizada en cuanto al porcentaje mínimo de la propiedad de una o varias familias para clasificar a una empresa como familiar.

La Comunidad Europea propone la definición de Empresa Familiar desarrollada por el Grupo de Trabajo Finlandés en Emprendería Familiar, formado por el Ministerio de Comercio e Industria de Finlandia en 2006. Esta definición ha sido ampliamente aceptada y tiene la ventaja de ser integral y operacional.

La definición propuesta por la Comisión Europea es:

“Una empresa de cualquier tamaño, es empresa familiar sí;

- 1) La mayoría en los derechos de decisión está en posesión de la(s) persona(s) que fundaron la empresa, o en la(s) persona(s) que han adquirido un porcentaje de la propiedad, o en sus conjugues, padres, o hijos herederos directos.
- 2) Posee la mayoría en los derechos de decisión ya sean directos o indirectos.
- 3) Por lo menos un representante de la familia o pariente esta formalmente involucrado en el gobierno de la empresa.
- 4) Empresas listadas en bolsa entran en la definición de Empresa Familiar si la persona que fundo o adquirió la empresa (capital accionario), sus familias o descendientes poseen el 25% de los derechos de decisión respaldados por el porcentaje de capital” (Commission, 2009).

La definición más estricta considera a una empresa como familiar solo, si la familia retiene el control accionario del negocio y múltiples generaciones de familiares están involucrados en las operaciones del día a día del negocio.

Las definiciones más recientes se concentran en la cultura empresarial o bien en el nivel en que participa la familia (Astrachan et al, 2002) . Una definición más general especifica negocio familiar como “aquel donde la propiedad y la política a seguir, están dominadas por miembros vinculados por un grupo emocional de parentesco” (Carsrud, 1996).

Hay una definición más compleja, una empresa familiar es, “...un negocio gobernado y/o manejado con la intención de formar y seguir con la visión del negocio que disponen una coalición dominante y controlada por miembros de la misma familia o un pequeño número de familias, de manera que sea potencialmente sostenible a través de las generaciones familiares o familias ” (Wright et al, 2014).

En esta última definición se pueden distinguir tres variables; propiedad, dirección y gobierno de la empresa. Por lo tanto “una familia que tiene la propiedad de una firma, puede escoger no estar implicado en la dirección operativa, pero por su propiedad y gobierno, puede ejercitar la influencia en la toma de decisiones estratégicas tales como la dirección de la sucesión, incidiendo en la visión a largo plazo deseada” (Chittoor y Das, 2007).

Las empresas familiares se caracterizan por buscar el rendimiento en el largo plazo en detrimento de las utilidades de corto plazo, debido a esta particularidad se les ha llamado empresas de “capital paciente” (Aronoff y Ward, 1995) y son consideradas una excelente inversión a largo plazo (Dreux, 1990).

Existe un dicho popular que dice; la primera generación es la fundadora y hace grande a la empresa, la segunda disfruta y no siempre logra conservar los bienes transferidos por sus antecesores y la tercera generación es la que finalmente la lleva a la desaparición.

Ante este pronóstico, es de vital importancia el crear conciencia de lo fundamental que es para una empresa familiar tener en cuenta esta consecuencia catastrófica; el no crear un plan de transición generacional, no preparar adecuadamente a la siguiente generación y el no

tener un documento que especifique claramente las responsabilidades y obligaciones de todos los miembros familiares involucrados en la empresa, puede hacer que el pronóstico de este dicho popular se cumpla.

Existen empresas familiares que han logrado traspasar las fronteras de la pequeña y el micro empresa, logrando el éxito y el reconocimiento en el mundo y siendo ejemplo de superación y de organización empresarial.

Permanencia es el término que se usa para designar al mantenimiento de determinados elementos a través del tiempo, lugar, estado, condición o situación, la continuidad es un reto común a todas las empresas porque representa una condición de su existencia, siendo el tema principal de estudio en las pequeñas y medianas empresas (Hartenian & Gudmundson, 2000), no obstante el porcentaje de fracasos en todo tipo de empresas es muy elevado (Hsu et al, 2016). Tratándose de empresas familiares las estadísticas de un estudio indican que menos del 30% sobreviven a la segunda generación y únicamente el 10% a la tercera generación (Kets, 1993).

Empero esta triste situación, constan investigaciones que comprueban una mayor capacidad de las empresas familiares para sobrevivir, en una muestra de 200 empresas familiares y no familiares, enfatizan que, a los tres años iniciar operaciones, “el 92% de las empresas familiares y el 80% de las no familiares siguen en actividad; a los seis años, los porcentajes se reducen al 79% y el 72%, respectivamente” (Littunen y Hyrsky, 2000). La conclusión del estudio es que el porcentaje de empresas familiares que fracasan durante los primeros años de existencia, es menor que para las empresas no familiares.

Es evidente que no hay un paradigma consensuado en lo que se refiere al estudio y la investigación de las empresas familiares (Wortman, 1994), investigadores de diversas disciplinas del comportamiento y de la administración aportan constantemente diferentes

puntos de vista para el estudio de las empresas familiares, lo cual amplía y refuerza la investigación.

No obstante la falta de un método consensuado en el estudio de estas empresas, ha limitado el progreso en el entendimiento interno de este género de empresas y en particular si las empresas familiares tienen ventajas competitivas en comparación a las no familiares (Habbershon y Williams, 1999).

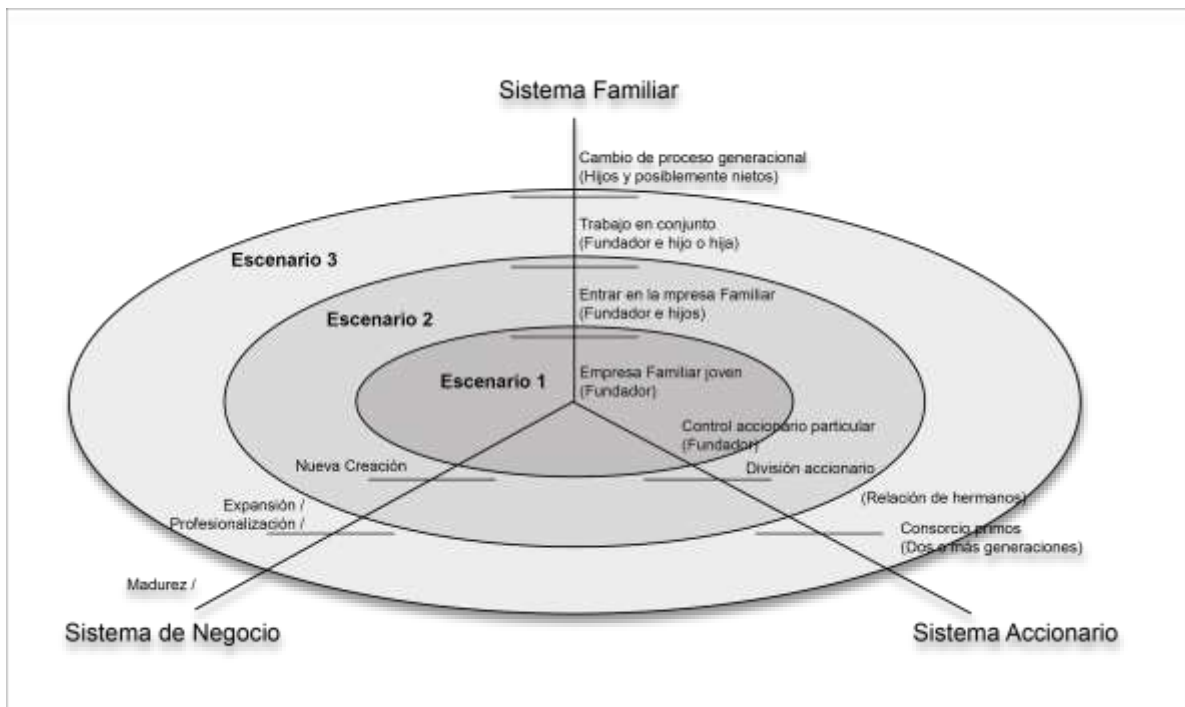
Una aportación al modelo de empresa familiar de (Harvey et al, 1968), se fundamenta en la Teoría General de Sistemas y toma en cuenta únicamente dos sistemas que se encuentran en un desequilibrio constante; la empresa y la familia.

Los intereses de la familia, a menudo entran en conflicto con los intereses de la empresa, ello genera presiones en ambos sistemas. Frecuentemente, esta situación es vista como un problema familiar únicamente y no se analiza en términos de la empresa y los roles que cada miembro familiar toma dentro del negocio.

Para evitar conflictos entre los dos sistemas y generar una respuesta más constructiva dentro de la empresa, es necesario definir la estructura de organizacional y las responsabilidades, de cada miembro de la familia que participa en la administración y operación de la organización.

Otra propuesta interesante es la de Lopez (2009) en donde se incorporan tres sistemas; el sistema familiar, el sistema de negocio y el sistema accionario. En la **Figura 3**, el autor posiciona cada uno de los sistemas en un eje de coordenadas y genera tres escenarios en el tiempo, en donde en cada uno de los ejes de los sistemas se producen actividades concretas que deben llevarse a cabo a tiempo, si es que la empresa familiar ha de subsistir.

Figura 3 Escenarios del sistema empresa-familia-propiedad



Fuente: (López, 2009).

Según la opinión de otros autores como (Danco y Ward, 1990), del Centro de la Empresa Familiar Arthur Andersen, destacan que las empresas familiares fracasan porque se dejan destruir de una forma lenta pero segura, por la acción o, mejor dicho, la inacción de sus propietarios gestores al no tomar las decisiones necesarias para garantizar la vitalidad de sus firmas en un mundo en cambio constante y cada día más complejo.

En la interrelación entre empresa y familia, es de suma importancia tratar a cada sistema en sus términos, no cometer el error de tratar a la familia como empresa o a la empresa como familia (Chiner, 2011). Es importante mantener separados los problemas específicos de cada sistema buscando armonizar la relación entre ambos.

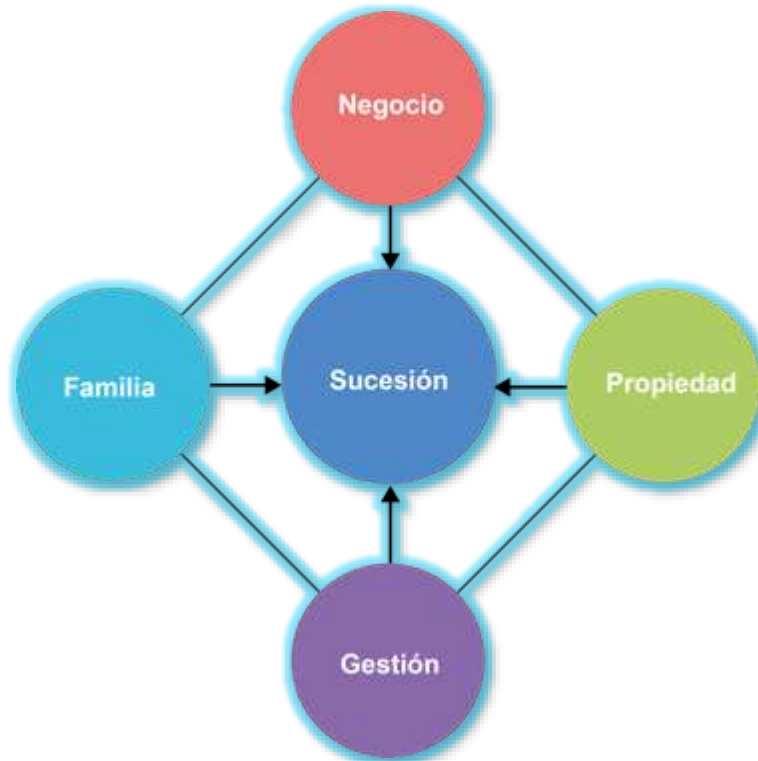
Amat (2000), plantea una ampliación al Modelo de los Tres Círculos propuesto por Davis y Tagiuri, su propuesta es un Modelo de Cinco Círculos **Figura 4**.

Cada círculo representa un subsistema de la empresa familiar enfrentando problemas particulares. Este modelo conserva los círculos de familia y de propiedad, sin embargo, el autor divide el sistema de empresa en dos subsistemas o círculos; Negocio y Gestión.

El círculo de Gestión corresponde a la estructura y organización interna de la empresa y a los participantes dentro de ella, como los empleados y directivos.

El círculo de Negocio representa las acciones de la empresa hacia el exterior, tales como las estrategias de mercado y la relación con clientes, proveedores y entes regulatorios.

Figura 4 Modelo de los cinco círculos



Fuente: (Amat,2000). La Continuidad de la Empresa Familiar. (Gestión 2000.com, Ed.). Barcelona: Cegal.

Lo más interesante de esta propuesta es la inclusión de un sistema totalmente nuevo, para este sistema se incluye en el modelo el círculo de la Sucesión.

En el modelo de Amat, la sucesión es el sistema central en torno al que giran los otros cuatro subsistemas.

El autor sugiere una serie de indicadores más relevantes en cada uno de los subsistemas del modelo.

Para La Familia:

- Los valores
- Las relaciones familiares
- Las comunicaciones y
- El grado de compromiso

Para la Propiedad:

- La estructura accionaria
- La relación entre los accionistas
- La gestión del patrimonio y
- Los órganos de gobierno

Para el Negocio:

- La visión estratégica
- La competitividad
- El mercado
- Los productos
- Los recursos humanos, tecnológicos y materiales y
- Las políticas de comercialización, producción y financiación

Para la Gestión:

- La organización de recursos
- La profesionalización
- La formalización de procesos y
- El logro de metas

Para el sistema de la Sucesión:

- La planificación
- Los sucesores potenciales
- La preparación

2.2.1.Economía y finanzas en las empresas familiares

En un estudio realizado por el IESE (Vilaseca, 1999) concluyen que:

1. Las Empresas Familiares, en general tienen un apalancamiento financiero bajo, en el caso de las empresas familiares con una alta cuota de mercado en su segmento, este apalancamiento es aún menor.
2. Las Empresas Familiares medianas utilizan más el sistema financiero y tienden a hacer uso de otros tipos de financiación.
3. Las Empresas Familiares dominantes en su industria, tienden a obtener una rentabilidad menor que las no dominantes.
4. Con base en este estudio, se recomienda a las empresas familiares, con muy bajos índices de endeudamiento, a hacer uso de un apalancamiento mayor, con el fin de desarrollar proyectos específicos y fomentar su crecimiento en el mediano plazo.

La justificación de este comportamiento podría encontrarse en el hecho de que las empresas familiares consolidadas y de gran tamaño, no tienen entre sus planes un crecimiento acelerado en el corto plazo, y por este motivo no hacen uso de herramientas de financiación alternativas. Mientras que las empresas medianas, aspirantes a grandes, buscan un crecimiento más acelerado en el corto y mediano plazo, con el fin de convertirse en grandes empresas líderes en su segmento (Gallo y Vilaseca, 1996).

En cuanto al volumen de ventas, un aumento en las ventas propicia un aumento en las cuentas por pagar y en la inversión en inventarios, mientras que, un aumento en activo fijo generalmente requiere un incremento de personal.

Ya sea debido a un incremento en inventarios o en activos fijos y personal, se hace necesaria la financiación, en el caso de un crecimiento muy lento, esta puede ser interna, si se trata de un crecimiento más rápido se requerirá de financiación externa, ya sea a través de bancos o por otros medios alternativos.

En un estudio de las operaciones financieras de Empresas Familiares en Cataluña (Gallo y Vilaseca, 1996) encontraron que existe una correlación estadísticamente significativa entre la complejidad de operaciones financieras y las características de la empresa; las ventas, el capital y la cantidad de colaboradores. La investigación reveló que conforme las empresas familiares en Cataluña crecen, la cantidad y variedad de operaciones financieras también crece.

La conclusión es que, a medida que las empresas crecen, su necesidad y capacidad de obtener créditos también crece, en especial apoyos económicos para aumentar la producción o la exportación.

Otra situación característica de las empresas familiares es la escasa correspondencia que existe entre las utilidades generadas por la empresa y el monto de dividendos pagados a los socios. La tendencia de las empresas familiares es a reinvertir un elevado porcentaje de las utilidades en activos o como capital de trabajo.

Esta situación puede provocar que miembros de la familia, que son accionistas pero que no trabajan en la empresa, quieran deshacerse de su propiedad en la empresa, y causar con ello fricciones entre otros miembros de la familia. Otro efecto de la falta de una política clara de

repartición de dividendos puede ser el dificultar la contratación de financiamiento externo (Gallo y Vilaseca, 1996).

2.2.2. Plan estratégico

Toda empresa, para ser exitosa en el mediano y largo plazo, requiere de un plan estratégico. En el caso de las empresas familiares, antes de poder elaborar este plan, es indispensable contar los mecanismos que garanticen la unidad familiar, respeten las metas personales y garanticen el compromiso de todos los miembros de la familia con la empresa (IESE, 2006).

En la literatura sobre planeación estratégica es común encontrar referencia a tres etapas de planificación; la primera se refiere a la conceptualización de la empresa e incluye la definición de los valores, la cultura, la misión y la visión.

En la segunda etapa se hace un análisis interno y externo de las oportunidades y las amenazas a las que se enfrentan las empresas. Y finalmente en la tercera etapa de la planeación se centraliza en llevar a cabo las metas, los objetivos y en las herramientas para lograrlo; planes concretos y presupuestos de periodos específicos.

En el caso de las empresas familiares también existen tres etapas en la elaboración y ejecución de un plan estratégico. La primera etapa consiste en lograr el compromiso de los miembros de la familia con un proyecto de empresa, es fundamental y no se debe continuar con las demás si no se ha logrado este.

La segunda se refiere las posibilidades reales de permanencia de la empresa como una empresa familiar y finalmente la última es la elaboración del plan estratégico siguiendo los lineamientos generalmente aceptados para cualquier tipo de empresa, sea esta familiar o no.

En su libro *Hidden Champions of the Twenty First Century*, el investigador alemán (Simon, 2009), estudió qué tenían en común más de 2.000 empresas pequeñas y medianas, en general

desconocidas por el gran público y líderes indiscutibles en sus sectores a nivel mundial. Si se analiza el listado de “hidden champions”¹, un 75% son de propiedad familiar.

En la **Figura 5**, (Simon, 2009) presenta los 9 pilares estratégicos que sostienen el éxito de las empresas familiares y se pueden representar en tres círculos concéntricos.

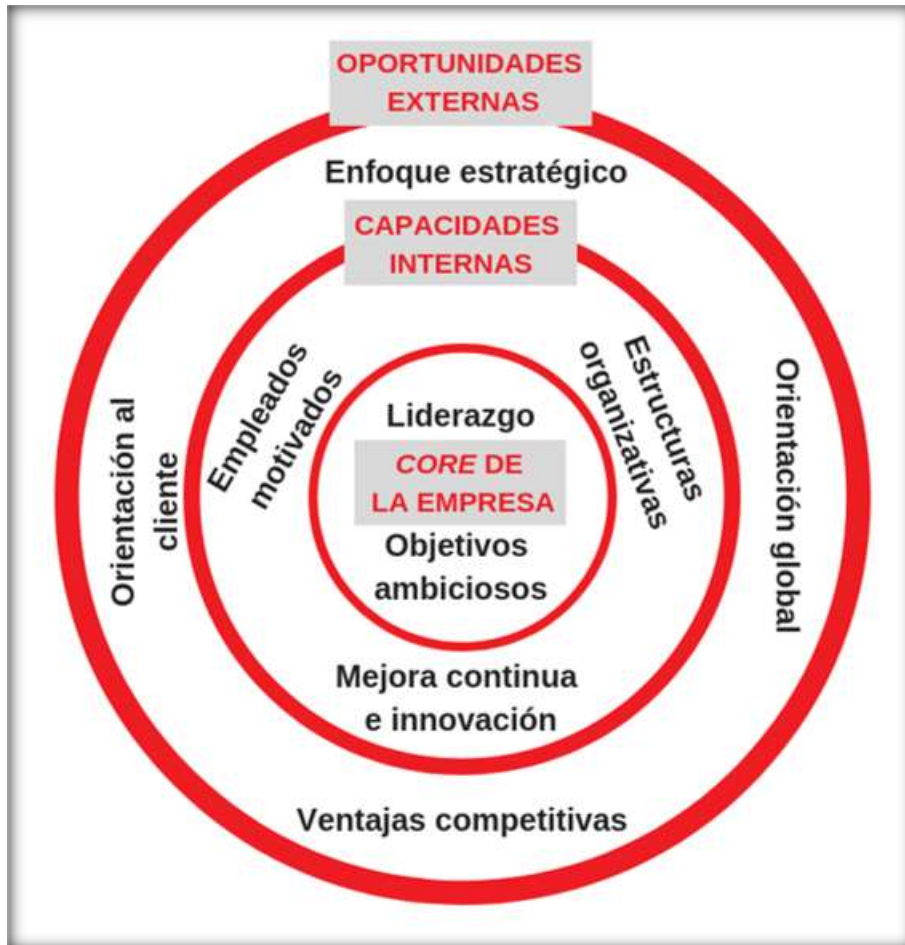
En el círculo central, se sitúan los rasgos esenciales, el *core* de la empresa: el liderazgo y la fijación de objetivos ambiciosos.

En el segundo círculo encontramos las capacidades basadas en el desarrollo de fuerzas internas como la innovación, la mejora continua, unos empleados altamente motivados y estructuras organizativas no sofisticadas.

Finalmente, en el exterior del círculo, se sitúan las oportunidades externas: el enfoque estratégico, la orientación al cliente, las ventajas competitivas y la orientación global.

¹ Campeones ocultos

Figura 5 Pilares estratégicos de las empresas exitosas



Fuente: (Simon, 2009). Hidden champions of the twenty-first century: Success strategies of unknown world market leaders. Hidden Champions of the Twenty-First Century: Success Strategies of Unknown World Market Leaders. <https://doi.org/10.1007/978-0-387-98147-5>

2.2.3. Recursos humanos

En un mundo globalizado en donde la competencia es en el ámbito del conocimiento y el pensamiento, en donde la innovación juega un papel preponderante, el capital intelectual es el activo más importante de las empresas.

La definición de capital intelectual se ha resumido en una serie de preguntas clave a las que debe responder toda empresa que aspire a poseer y retener el capital intelectual indispensable, estas preguntas se denominan “las siete-K del conocimiento”, y en inglés son: Know-how, know-what, know-when, know-who, know-whom, know-why y know-whose² (Saiz, 2009).

En la actualidad las empresas dependen cada vez más de sus “activos intangibles” en donde la eficiencia y la eficacia del flujo de información son fundamental. Dentro de estos activos intangibles el capital intelectual es el más importante, sin las empresas no podrán sobrevivir en este mundo cada vez más competitivo.

En las empresas familiares que dependen en gran medida, de miembros de la familia para conseguir y retener capital intelectual, es especialmente importante que los directivos, especialmente si son miembros de la familia, estén conscientes de la importancia del capital intelectual, de la necesidad de reclutarlo y sobre todo de capacitarse para que ellos formen parte activa de este capital.

² Saber como, saber que, saber cuando, saber quién, saber quienes, saber porque y saber de quién.

2.3. Teoría de La sucesión en la empresa familiar

Para (Aronoff, McClure y Ward, (2003) la sucesión significa “la transición del liderazgo y propiedad de la empresa familiar de una generación a la siguiente, es un proceso de planeación y administración de toda la vida que abarca un amplio rango de pasos encaminados a asegurar la continuidad del negocio a través de las generaciones”.

El proceso de sucesión generacional en las empresas familiares es uno de los momentos más críticos para asegurar la permanencia de la empresa, “la planificación de la sucesión abarca la creación de documentos que organicen la transferencia de la propiedad de la firma, desde el dueño hacia otros (familiares, directivos ajenos a la familia, asociaciones de caridad, etc.), de la manera más eficiente desde el punto de vista impositivo” (Casillas et al, 2014).

Todo dueño y/o director de empresa tendrá que tarde o temprano, quiera o no, transferir la propiedad y/o la dirección de la empresa a otras personas. Esto puede suceder de manera repentina o puede estar planeado con anterioridad. Dado lo anterior, el reto para las empresas familiares es sobrevivir más de una generación, y como el ideal es que esto se logre, las empresas deben planificar la sucesión de los 3 sistemas que conforman la empresa familiar: la familia, la empresa y la propiedad (Belausteguigoitia, 2012).

La sucesión en las empresas familiares es una actividad en constante cambio, durante este proceso las tareas del actual líder y las del que lo vaya a suceder deben coordinarse de tal manera que no exista redundancia y que no se vayan a omitir funciones necesarias.

Es necesario combinar las actividades de las dos generaciones hasta en tanto la nueva generación tome por completa la responsabilidad de la dirección y de la propiedad de la empresa.

Según Nelly (2010) la sucesión es un proceso largo, continuo y que no termina en realidad, en el momento en que la nueva generación toma control del negocio, inicia el proceso de sucesión y se vuelve necesario preparar el camino hacia el relevo generacional. Son varios los entes incluidos y “la planificación de la sucesión abarca la creación de documentos que organicen la transferencia de la propiedad de la firma, desde el dueño hacia otros (familiares, directivos ajenos a la familia, asociaciones de caridad, etc.) de la manera más eficiente desde el punto de vista impositivo” (Casillas et al, 2014).

La sucesión en la gestión de la empresa no es particular a la empresa familiar, ninguna empresa está exenta del problema de sucesión en la dirección. En las empresas no familiares también existe el relevo en la dirección de la empresa, en este caso las causas se encuentran más relacionadas con la eficacia y eficiencia del desempeño de la dirección que por factores relacionados con la edad de retiro del director.

En este caso el relevo del líder de la empresa se relaciona directamente con el desempeño y la capacidad de efectuar cambios y ajustes en la dirección estratégica de la empresa, cuando el director no es capaz de llevar a la empresa por el camino indicado, simplemente es remplazada. En el caso de las empresas familiares, no es común que se remplace al líder por causas directamente relacionadas a su desempeño, cuando de acuerdo a las prácticas de una buena administración, no tendría que haber diferencia entre empresas familiares o no familiares (IESE, 2006)

De acuerdo a estos principios de una buena administración, el sucesor en la dirección debería ser la persona más capaz para implementar la estrategia de la empresa, independientemente que sea un miembro de la familia o no pertenezca a ella.

Refiriéndose a la propiedad Gómez et al. (2012) indican que en sus investigaciones han detectado que con cada cambio generacional, el número de propietarios se incrementa, este aumento tiene el efecto de cambiar la proporción de la propiedad, consecuentemente existe la posibilidad de que el control llegue a estar en miembros de la familia que no trabajan en la empresa.

La preparación de un plan de sucesión es una labor ardua y complicada, sin embargo existen pautas para optimizarlo, de acuerdo a las características y el potencial la empresa de que se trate.

Bork, Jaffe y Lane (2007) proponen un plan de 6 pasos:

- Lograr el compromiso de todos los familiares en la elaboración del plan de sucesión.
- Fomentar que los miembros de la familia trabajen en equipo y no compitan por posiciones de poder.
- El plan de sucesión debe iniciar con la declaración de la misión y la elaboración de un plan estratégico para dirigir a la empresa con eficiencia y eficacia.
- Tomar en cuenta los planes y ambiciones personales de todos los miembros de la familia que laboran en la empresa.
- Fomentar la adecuada comunicación entre todos los miembros de la empresa encargados de la administración.
- Implementar el plan de sucesión por escrito y previendo los aspectos legales necesarios.

La sucesión es el tiempo más crítico para las empresas familiares, por este motivo se debe afrontar con plena conciencia y siguiendo un plan bien definido que integre a la generación actual y a las generaciones que la van a suceder.

2.3.1. Empoderamiento generacional

Tàpies y Ceja (2013) expresan que el empoderamiento generacional está íntimamente ligado con la “propiedad psicológica” que los miembros de la familia adquieren desde una temprana edad. Los lazos emocionales y el sentimiento compartido de misión y propósito que ocasionan que las personas se identifiquen con la empresa, le pueden dar a la empresa una ventaja competitiva si es que esta logra entender las raíces de estos sentimientos y como se desarrollan.

Con el fin de comprobar estas teorías Tàpies y Ceja llevaron a cabo un estudio cualitativo de varias empresas familiares de diferentes tamaños, sectores y en diferentes generaciones. Se enfocaron en los factores que reforzaron, o bien deterioraron, las relaciones saludables entre la generación actual y la siguiente generación de la empresa familiar. El resultado de la investigación fue una serie de recomendaciones prácticas que las empresas familiares pueden llevar a cabo para fomentar la propiedad psicológica. Entre las recomendaciones están; las experiencias compartidas, el involucramiento en los organismos de gobierno, un plan estructurado de entrada en la organización, fomentar el sentido de empoderamiento y un sentido de propiedad con responsabilidad en el crecimiento sostenido de la empresa.

Los autores aseguran que siguiendo estas recomendaciones es posible lograr pasión y creatividad entre el pasado y futuro de la empresa y fomentar un proceso de sucesión exitoso.

Los tres factores que impactan en el empoderamiento generacional son:

1. Conocimiento de primera mano; el primer paso es dar a la siguiente generación experiencia de primera mano en el proyecto de la empresa, invitándola a pasar tiempo con otros miembros de la familia empresaria, en reuniones y durante visitas a las operaciones y actividades de la organización.
2. Involucramiento directo; el desarrollo de un fuerte sentimiento positivo de propiedad depende de la manera en que la siguiente generación sea incorporada a la empresa. Ello requiere una fuerte inversión de tiempo y energía, así como una estructura y soporte al desarrollo profesional de la siguiente generación.
3. Capacidad de controlar; los miembros de la siguiente generación necesitan sentir que ellos tienen autoridad para decidir e implementar lo que sucede en la empresa, basado en sus propias capacidades profesionales.

Obviamente el ambiente familiar en el que se desarrollan estos tres factores es clave para el éxito del empoderamiento. Si existe un ambiente familiar sano, entonces los beneficios de pertenecer a la empresa familiar serán percibidos y aceptados como algo positivo y digno de identificarse con ella. Un sentido compartido de orgullo familiar da soporte a la propiedad psicológica y se refuerza a través de cada generación subsecuente.

2.3.2. Patrimonio familiar

El testamento del empresario fundador se ha utilizado en varias ocasiones como medio para transferir la propiedad de la empresa a la esposa e hijos. En la opinión de González (2010) el testamento nunca debe utilizarse como un elemento para transferir la propiedad, si no hay planes de sucesión al menos se debe disponer de un fideicomiso. Aunque la sucesión intestada puede infringir un grave riesgo para la empresa, todavía hay fundadores de empresas familiares que mueren sin testamento.

En este sentido conviene iniciar pronto la planificación de la sucesión, ya que se trata de un proceso progresivo que puede durar varios años y que pasa por diferentes etapas en el proceso de sucesión: preparación de los sucesores, desarrollo de la organización, desarrollo de las relaciones entre la empresa y la familia y la jubilación y retiro del predecesor (González, 2010).

2.3.3. Estilos de liderazgo

En el informe elaborado por ESADE y la Family Business Knowledge (FBK) (Raya, 2009) en 1.237 empresas familiares españolas pertenecientes al Instituto de Empresa Familiar (IEF), concluye que, desde el punto de vista de la Complejidad y Estructura del liderazgo, sus características son las siguientes:

- El Capitán (24 % de los casos) tiene escasa complejidad de familia y de empresa. Son pymes en gran medida controladas por el fundador. La edad media de las compañías es de 28 años.
- El Emperador (19 % de los casos) tiene una complejidad de empresa mucho mayor. Son empresas con dimensión considerable. La complejidad familiar también es notablemente mayor. Su edad media es de 41 años.
- En el Equipo Familiar (22 % de los casos) la complejidad de la empresa es baja y, por el contrario, la de la familia elevada. Coloquialmente podría decirse que “hay mucha familia para poca empresa”. Su edad media es de 45 años.

- En el Estructurado (16 % de los casos) la complejidad de la empresa es alta con una complejidad de familia relativamente baja. La edad media de las compañías es de 37 años.
- En la Corporación (18 % de los casos) ambas complejidades son muy elevadas. Son empresas grandes con familias extensas. La edad media es de 61 años.

Llama la atención en los resultados del estudio FBK-ESADE que en los perfiles de empresas Capitán y Emperador, el tipo de liderazgo es muy similar tratándose de diferentes complejidades: el fundador de la empresa es quien asume la totalidad de la toma de decisiones y la estructura empresarial.

Estaríamos ante un 43% de empresas familiares lideradas por un emprendedor, cuyo liderazgo está caracterizado y marcado por ser la figura que asume y centraliza la gestión del negocio y que convive en la empresa con siguientes generaciones. Según el informe, en el 58% de las empresas familiares consultadas convive esta figura con su siguiente generación.

2.3.4.Armonía familiar

Cuando familia y negocios van a la par, la convivencia puede resultar difícil. ¿Cómo mantener la armonía trabajando con la pareja, padres, hermanos y otros parientes?, la revista de buenos negocios de Galicia (Barbeito et al, 2008) recomienda los siguientes pasos:

1. Conversar sobre los desafíos de la empresa familiar. Mantener una comunicación fluida y evitar la acumulación de tensiones facilita la convivencia tanto en el hogar como en el trabajo. "Si no se habla de los problemas después estallan peor", explica Andrea Grobocopatel, quien forma parte de Los Grobo, la empresa agrícola familiar

más grande de la Argentina. En su caso, cuenta, fue clave el rol de su madre que se aseguró siempre de fomentar la conversación entre el padre y fundador del negocio, y ella y sus tres hermanos.

2. Separar los ámbitos de lo privado y lo laboral. Es imposible trazar un límite rígido cuando se trabaja en familia, pero poner la eficiencia en primer plano en el trabajo, y las emociones primero en las relaciones personales, ayuda a reducir el estrés y mantener las cosas en su lugar. Definir reuniones específicas para cada ámbito es una práctica para aplicar: de la escuela de los chicos se habla en la mesa familiar, y del nuevo cliente se habla en la reunión de ventas en la oficina.
3. Asignar roles y responsabilidades. Un error común en la empresa de familia es que todo sea de todos, evitando definiciones claras sobre tareas y responsabilidades. Designar funciones específicas para cada miembro participante en el negocio permite organizar mejor el trabajo y reducir las "zonas de nadie", así como sentar las bases para el crecimiento.
4. Pagar lo justo por el trabajo familiar. Tener un esquema de pagos claro muestra la valoración del trabajo, evitando conflictos con familiares y otros empleados. A la vez, permite mantener costos reales, que no atenten contra la supervivencia del negocio. Aun si se da empleo a un hijo "para que aprenda" o a un primo poco calificado para que ayude en la temporada, su trabajo debe ser remunerado en relación con el mercado.
5. Aceptar y administrar los conflictos. Por ordenada que sea la gestión, en las empresas familiares suelen potenciarse los conflictos típicos de las pymes. Es esencial el rol del número uno para actuar como mediador entre las partes y lograr acuerdos que no perjudiquen el negocio.

6. Impulsarse sobre las características de empresa familiar. "Las emociones comprometidas en el negocio familiar suelen ser tanto la clave de su éxito como su temido talón de Aquiles.", explica el psicólogo Jorge Hembra, fundador del Club Argentino de Negocios de Familia. Si se logra poner el alma familiar en el negocio y ver crecer a los parientes en armonía, es posible no sólo vivir mejor el día a día, sino construir empresas de gran valor en el mercado. Detalla el consultor: "Las empresas familiares visionarias logran aprovechar su potencial, convirtiendo a las relaciones familiares en una fuente de inspiración, de liderazgo, de adopción de buenas prácticas y de producción de beneficios extraordinarios."

Aplicar estas claves permite mantener una mejor convivencia entre los miembros de una empresa familiar.

Según Trevinyo (2010) en su regla de oro expone la necesidad de establecer reglas claras desde el principio, pues esto permitirá conocer soluciones ante posibles problemas de carácter familiar que se puedan presentar, ya que a la mayoría de personas les cuesta separar los problemas laborales con los familiares, además es importante adquirir una disciplina y compromiso de respetar dichas normas y reglas para garantizar la continuidad de la empresa ante los cambios generacionales.

2.3.5.El proceso de sucesión generacional

Para Tápies (2017) "La sucesión en la empresa familiar es un proceso largo y duradero, en el que hay varios aspectos que es importante tener en cuenta si se quieren asegurar unas mínimas garantías de éxito".

Para que exista continuidad en la empresa familiar, se requiere que el proceso de sucesión sea exitoso. Durante este proceso existen cuatro entes críticos, estos son: la empresa, la familia, el predecesor y el sucesor.

En cuanto el predecesor decide que la empresa debe continuar en la familia, es necesario que este inicie la preparación de su sucesor, esta preparación generalmente comienza en la infancia del sucesor. De esta manera la persona que tomara las riendas del negocio en el futuro, tiene la oportunidad de experimentar el espíritu empresarial e imaginar que algún día se convertirá en empresario.

La preparación de la empresa para la sucesión implica tomar en cuenta los estilos de liderazgo del predecesor y del sucesor. Sin embargo, con el fin de evitar los liderazgos personalistas, es de suma importancia contar con una sólida estructura organizacional y con claros sistemas y procesos de dirección.

En el ámbito familiar, asegurar el éxito de la sucesión, implica establecer las estructuras y los procesos que aseguren la cohesión familiar y la colaboración de todos los miembros con el proyecto de la empresa familiar. Estas estructuras, además, deben ser capaces de resolver temas relacionados con las luchas por el poder, las reglas de decisión en cuanto a quienes pueden trabajar en la empresa y en que responsabilidades y los roles que tomaran los familiares políticos en las operaciones de la empresa.

El inicio del proceso de sucesión no implica que el predecesor debe dejar la empresa definitivamente, este puede y debe desarrollar actividades diferentes a las que ha venido desarrollando como responsable del curso de la empresa, las nuevas actividades deberán estar centradas en la capacitación y motivación de los sucesores, sin dejar por completo de ejercer sus responsabilidades anteriores.

La sucesión debe ser un proceso paulatino en el que se transfieren conocimientos y responsabilidades de forma constante hasta lograr que el sucesor obtenga el control y la confianza en la dirección de la empresa.

El plan de sucesión busca la permanencia, el crecimiento y la continuidad de la empresa a través del tiempo, previniendo alterar el equilibrio y la marcha habitual del negocio. En el caso de las empresas familiares, adicionalmente éstas están obligadas a salvaguardar la seguridad y armonía de sus miembros, sosteniendo el liderazgo en la organización, por lo que la designación es aún más relevante.

El enfoque exclusivo en las operaciones diarias, la preocupación por el corto plazo o la ignorancia del proceso de sucesión, puede debilitar el destino de la empresa a mediano y largo plazo, por lo que es primordial considerarlo como una prioridad estratégica.

Tratándose de empresas familiares, la sucesión cobra mayor relevancia puesto que deben considerarse otros intereses de la empresa relacionados con los lazos familiares como son: las situaciones emocionales entretejidas entre los miembros, sus valores y la historia familiar involucrada en la organización en su conjunto. Cuando se ha decidido implementar un Plan de Sucesión, los participantes deben hacerse preguntas que les permitan identificar algunas referencias útiles para una mejor planeación del proceso. Entre ellas se pueden señalar las siguientes (Chines, 2015).

- ¿Cuál es la visión de la compañía en el largo plazo?
- ¿Qué áreas requieren continuidad y desarrollo?
- ¿Quiénes son las personas que pudieran aportar liderazgo al negocio?
- ¿Qué cosas podrían cambiar en los próximos diez años?
- ¿Qué características quisieran mantener de la empresa y sus líderes?

- ¿Depende la empresa en su totalidad de una sola persona?
- ¿Se ha identificado alguna persona clave cuyo ciclo en el futuro sea menor a diez años?
- ¿Cómo será reemplazada?

Muchos empresarios no consideran entre sus prioridades, la debilidad y fragilidad del hombre. Su visión de que las cosas se mantendrán y nada va a cambiar con los años, así como la de no transmitir las estrategias de éxito a sus empleados o intentar conservar para sí las fortalezas de la empresa, puede convertirse en un grave error que sin un adecuado proceso de sucesión, puede poner en riesgo a la empresa y sus responsabilidades comerciales y sociales.

Un plan de sucesión implementado de manera adecuada, permitirá la continuidad efectiva del desempeño de las organizaciones, sus divisiones y grupos de trabajo. De igual forma, este plan facilitará a los sucesores que a través del tiempo desarrollen y continúen el trabajo estratégico de las personas clave en la empresa.

Para Galaz (2010) los beneficios de un buen plan de sucesión son:

- a) Desarrollo de personas más involucradas y con mayor conocimiento en la empresa, con capacidad de aportar nuevas ideas y formas de llevar la marcha del negocio
- b) Constante revisión de los procedimientos, procesos, perfiles y facultades de puestos, mejorando así el desempeño de la empresa, y a su vez los productos y/o servicios ofrecidos.
- c) Mejor reputación y con ella la percepción de una empresa sólida, desafiante y bien estructurada, que facilita retener capital humano de alto nivel.
- d) Mayor motivación de empleados y directivos clave tanto en el cumplimiento de los objetivos de la empresa como en su desarrollo y permanencia.

Conforme a un estudio de Banamex de empresas familiares (Banamex, 2008) en México solo el 20% de las empresas familiares cuentan con un plan de sucesión, de las cuales solo el 14% cuentan con un plan de sucesión formal y por escrito. Es interesante que en este mismo estudio hecho a 322 empresas familiares en México, solo una de cada quince llega a la tercera generación.

La elaboración de un plan de sucesión no es tarea sencilla y requiere tiempo, por cuanto no existe un plan de sucesión estándar que se ajuste a las necesidades de todas las empresas familiares. Pero sí existen claves que permiten optimizarlos, según las características y potencialidades de cada empresa familiar.

Los siguientes 6 pasos son propuestos por Astrachan et al. (2002):

- Lograr que todos los miembros de la familia se comprometan a trabajar en la planificación de la sucesión. Comprometerse implica dedicar el tiempo y los recursos financieros necesarios.
- Ayudar a los miembros de la familia a dejar todas las actitudes competitivas y aprender a trabajar juntos.
- Poner en ejecución un proceso de planificación que inicie con la declaración de la misión y del plan estratégico. Con este paso se persigue dirigir la empresa familiar con eficiencia y eficacia.
- Crear un plan de desarrollo personal para los familiares que trabajan en la firma. Esto se hace con el fin de fortalecer en los miembros de la familia las habilidades necesarias para el éxito cuando se hagan cargo de la empresa.

- Elaborar una estructura adecuada para la comunicación entre los directivos y ejecutivos de la empresa. Las estructuras proporcionarán un foro en el que se puedan debatir las políticas y los asuntos de la familia y la empresa.
- Poner en marcha estructuras legales y financieras para la ejecución del plan de sucesión.

2.4. Variables independientes y sus dimensiones

Las dimensiones son sub variables que tienen un nivel más cercano a los indicadores. Cada uno de dimensiones, para poder ser contrastadas empíricamente por el investigador, requiere operacionalizarse en indicadores o ítems, que son los parámetros que contribuyen a ubicar la situación en la que se halla la problemática sujeta a investigación. De otro modo los indicadores son preguntas, que conducen a datos (González y Flores, 2016)

Es recomendable tener el menor número de dimensiones de una variable, siempre y cuando éstas sean realmente representativas de la misma. Las dimensiones deben aparecer en el marco teórico y no debe aparecer una variable en la tabla de Operacionalización que no esté soportada en el marco teórico.

2.4.1. El protocolo familiar

Si algo tienen en común las familias empresarias felices es que se preocupan por desarrollar el autoestima de cada miembro de la familia y mejorar las relaciones interpersonales a nivel familiar. En la consecución de estos fines puede ser muy útil el protocolo familiar, [...] como un proceso para la mejora de las personas que potencia la armonía familiar, y vela por lograr la estabilidad y continuidad de la empresa familiar.

El protocolo establece un marco de convivencia común para alcanzar la unidad familiar y mantener el compromiso, y así lograr la continuidad del proyecto empresarial común.

Un buen protocolo familiar debería sostenerse sobre tres pilares:

Personas, familia y empresa son los tres ejes sobre los que debería estructurarse el protocolo familiar, [...] Si contempla estos tres pilares, el protocolo familiar podrá llegar a ser una auténtica hoja de ruta (con propuestas concretas) que permita lograr un doble objetivo: alcanzar la felicidad y el bienestar de la familia empresaria, y velar por la continuidad de la empresa familiar” (Chines, 2015)

Existe también un aspecto jurídico del protocolo, una definición legal de protocolo familiar empleada en algunas provincias españolas es: “[...] se entiende por protocolo familiar aquel conjunto de pactos suscritos por los socios entre sí o con terceros con los que guardan vínculos familiares que afectan una sociedad no cotizada, en la que tengan un interés común en orden a lograr un modelo de comunicación y consenso en la toma de decisiones para regular las relaciones entre familia, propiedad y empresa que afectan a la entidad” (Pérez, 2007).

Las principales funciones del protocolo familiar según Tàpies (2011):

- Establecer la misión, visión y valores de la familia empresaria, es decir, las razones que motivan a la familia a seguir junta en el proyecto empresarial.
- Concretar el modelo de empresa familiar que se desea ser.
- Definir la estructura y los órganos de gobierno de la familia y de la empresa.
- A nivel económico, dejar claros aspectos como el proceso de transmisión de la propiedad, la política de dividendos, el método de valoración en transmisiones, etc.

Entre las diversas razones a considerar por las cuales se debe elaborar un protocolo familiar se pueden enumerar las siguientes (Arenas, 2014):

- El protocolo mantiene la cohesión y la armonía familiar: si uno de los elementos diferenciadores más importantes entre las empresas familiares es la consideración de la familia como parte activa y necesaria, tanto en el patrimonio como también en la gestión, es necesario que el protocolo opere como instrumento de enlace necesario entre los diferentes elementos intrincados en las empresas familiares.
- Objetivos de la empresa familiar: para determinar los objetivos, la familia debe hacer un examen de conciencia y concluir quiénes son, cómo han llegado ahí, a dónde quieren llegar y cómo quieren llegar.
- Compatibilidad de intereses familiares y empresariales: cuando las familias elaboran el protocolo familiar con plena sensibilización y conocimiento de todos, implica que han sido capaces de transmitir y hacer cumplir los elementos previos de cultura empresarial, filosofía familiar, autonomía familiar y consecución de objetivos.
- Prever la sucesión: el punto más conocido de los protocolos familiares es el mecanismo de previsión de la sucesión. Es uno de los puntos más críticos en las empresas familiares, por la poca preparación y atención al tema como tal.
- Regular el patrimonio: uno de los contenidos más importantes del protocolo familiar es precisamente la regulación del patrimonio familiar, puesto que en la empresa familiar se produce constantemente la confusión del patrimonio familiar y el patrimonio empresarial.
- Permitir la gestión: la última gran causa para la necesidad de elaboración del protocolo familiar es que a través de este se facilite la gestión empresarial.

Si la empresa es familiar es porque tiene trabajando e involucrados en el patrimonio a diversos miembros de la familia, implicados con mayor o menor grado, en la gestión empresarial.

El protocolo debe acoger tantos asuntos como la familia propietaria crea conveniente y haya considerado en los foros de las asambleas familiares. Su contenido dependerá por lo tanto de la misma familia, de sus creencias, sus valores, su cultura, del momento en que se realice y de lo que deseen respecto a la empresa y respecto a sí mismos. No debe ser tan breve que deje a un lado aspectos importantes para el sistema familia-empresa ni tan larga y detallada que haya que sujetarse permanentemente a él, inclusive para asuntos triviales.

De acuerdo a Lozano (2000) el protocolo debe exponer las políticas de vanguardia, los derroteros principales de la relación empresa-familia y contener como mínimo los siguientes temas:

- Valores a transmitir a los miembros más jóvenes y a las generaciones siguientes.
- Esfuerzos y sacrificios que se está dispuesto a hacer.
- Apertura o restricción en la entrada de miembros de la familia, Participación de la familia en el manejo de los negocios.
- Formas de mantener las buenas relaciones, resolver los conflictos y mantener la armonía.
- Políticas de compensación, incluida la de distribución de utilidades.
- Acuerdos para compartir ratos de distracción, recreación, integración.
- Procesos para el alcance de metas personales y profesionales cada año.
- Intención sobre la propiedad del capital y su transmisión.

- Sucesión de la propiedad.
- Situaciones en las que se consideraría dejar de ser empresa familiar.
- Posibilidad de fusiones, alianzas estratégicas, Joint Venture, etcétera.
- Preparación de las siguientes generaciones.
- Desarrollo de la capacidad de liderazgo y proceso de entrada y salida.
- Requisitos exigidos a miembros de la familia que deseen trabajar en la empresa.
- Entrada de capitales provenientes de personas no familiares. Acciones en poder de no familiares.
- Capitulaciones.
- Creación de fondos de liquidez.
- Reglamentación del funcionamiento del fondo.
- Manejo de activos financieros existentes.
- Políticas para las transacciones accionarias, los procesos de decisión y las propiedades, legados y riquezas patrimoniales que han de tener el carácter de intransferibles en la familia.
- Políticas de elección y retiro de los gobernantes.
- Funcionamiento de los órganos de gobierno.
- Participación y reglas de juego.
- Asuntos éticos de comportamiento de los miembros de la familia en los negocios.
- Estrategia, organización y continuidad de la empresa en el mercado, incluidas las políticas de endeudamiento, diversificación, expansión e inversión.

- Compromiso explícito de los miembros firmantes con respecto al funcionamiento, supervivencia y crecimiento de la empresa, así como su disposición para vigilar y controlar los activos.
- Evaluación de las cualidades y el desempeño personal.
- Evaluación del desempeño empresarial.
- Reglas de juego para miembros familiares no participantes en la elaboración del protocolo.
- Consideraciones con respecto a modificaciones al protocolo.

2.4.1.1. Carta compromiso

En su propuesta Lozano (2000) menciona que el protocolo familiar debe ser un pacto de honor, un pacto de caballeros entre quienes lo firman. Este compromiso debe estar basado en el amor y en la confraternidad de la familia. Cada implicado deberá apoyar los términos convenidos, y si al pasar el tiempo no está de acuerdo con algunos de ellos, presentará su propuesta cuando la asamblea dé lugar a los foros de modificaciones o enmiendas al protocolo.

Entretanto tomará una actitud de respeto y en ningún momento hará comentarios o mostrará actitudes que estropeen los esfuerzos del resto de miembros por lograr más políticas sanas y de beneficio conjunto. Este pacto de honor es un compromiso con todos los participantes, con la familia y con la empresa; por lo tanto, todos deben concientizarse con anticipación de esta responsabilidad que se asume y encararla con seriedad y madurez.

Con el fin de lograr que todos los miembros de la familia asuman su responsabilidad, en algunos protocolos se incluye la obligación de firmar una carta de compromiso con la empresa familiar por todos los miembros de la familia.

2.4.1.2.Asamblea familiar

En su guía para la pequeña y mediana empresa familiar, el Gobierno de España (Ministerio de Industria, 2008) define y clasifica la asamblea familiar de la siguiente manera “Es un órgano estrictamente familiar que no debería entrar en cuestiones puramente empresariales. Tiene un carácter deliberante e informativo y puede ser de gran utilidad en una familia extensa.

Está integrado por todos los miembros de la familia que hayan alcanzado una determinada edad, previamente establecida en el Protocolo Familiar, que bien podría ser la mayoría de edad legal (18 años).

En el seno de este órgano, la familia delibera sobre los intereses que tiene en la empresa, sobre los objetivos que Guía para la pequeña y mediana empresa familiar Especialidades de la empresa familiar 51 pretende conseguir, así como sobre la mejor manera de participar en la gestión de la misma. Otra importante misión de este órgano es la de fomentar las relaciones entre los distintos miembros de la familia, así como detectar los posibles problemas que pudieran surgir en la familia y que tendrían repercusión en la empresa”.

2.4.1.3.Consejo familiar

Es el órgano de carácter decisorio de la familia y debería estar integrado por representantes de todas las ramas y generaciones familiares, con independencia de que trabajen o no en la empresa. Sus reuniones deben ser

periódicas y es deseable que exista un calendario de las mismas previamente fijado en el Protocolo Familiar (Ministerio de Industria, 2008).

La presidencia debería recaer en el miembro de la familia más respetado o en uno de los fundadores de la empresa, cualidades éstas que, en la práctica, suelen coincidir.

Sus principales funciones son las siguientes:

- Resolver aquellos problemas que se produzcan entre la familia y la empresa.
- Dirigir y organizar la sucesión en la empresa.
- Defender los derechos de aquellos miembros de la familia que no trabajen en la empresa.
- Diseñar, revisar y actualizar el Protocolo Familiar, a propuesta del Comité de seguimiento del mismo.
-

2.4.1.4. Historia familiar y empresarial

Es bastante habitual que la familia haga una descripción de los inicios de la empresa y de los hitos más destacables de su evolución, desde la fundación de la misma hasta el momento en que se formaliza el Protocolo Familiar.

No hay que olvidar el aspecto psicológico del Protocolo que, realmente, es la base de su carácter vinculante, en ocasiones de manera mucho más eficaz que su posible obligatoriedad. Guía para la pequeña y mediana empresa familiar, en el Protocolo Familiar podemos referirnos a las siguientes cuestiones: a) Antecedentes de la familia: El fundador y su cónyuge, trayectoria vital y profesional de los miembros de la familia. b) Etapas desde la fundación de

la empresa hasta el momento actual. c) Descripción de la evolución de los negocios que constituyen el objeto de la empresa.

2.4.2.Los valores

De acuerdo a la definición de Milton Rokeach en su libro La naturaleza de los valores humanos:

Un valor es una creencia duradera prescriptiva o proscriptiva de que un determinado modo de comportamiento o estado final de existencia es preferible a otro. Esta creencia trasciende actitudes hacia objetos y situaciones; es una convicción o "estándar" que guía y determina la acción, las actitudes hacia objetos y situaciones, la ideología, la forma de manifestarse uno mismo a sus semejantes, las evaluaciones, los juicios, las justificaciones, las comparaciones de uno mismo con su prójimo, e intenta influir en otros (Rokeach, 1973).

Según William Guth y Renato Tagiuri (1965) en su tratado sobre valores personales y estrategia corporativa "(...) un valor puede ser contemplado como una concepción, explícita o implícita, de lo que un individuo o un grupo considera como deseable, y en términos de los cuales seleccionan, entre diversas alternativas, los medios y los fines de sus acciones"

Los valores se pueden tomar como variables dependientes si son el resultado de las fuerzas culturales y sociales que se ejercen sobre el individuo, o como variable independiente porque ejercen influencias sobre un amplio espectro de ámbitos [...] Los valores son la representación cognitiva no solamente de

las necesidades individuales sino también de las demandas sociales e institucionales.

Son el resultado que ejercen conjuntamente sobre el individuo las fuerzas psicológicas y sociológicas, porque la sociedad y sus instituciones socializan al individuo para el bien común al internalizar concepciones comunes de lo deseable (García, 2001).

Un enfoque cuyo origen se encuentra en los trabajos de Weber (1948) que establecía una relación causal directa entre los valores ideológicos del individuo y su comportamiento empresarial, y que más tarde sería recogido y modificado por McClelland (1961) en su relevante obra *The Achieving Society*, que ya destacaba el papel primordial de la familia como agente socializador del individuo de cara al establecimiento de su necesidad de logro, la variable que desde su punto de vista marcará el comportamiento empresarial en la siguiente secuencia:

Valores ideológicos; Socialización familiar; Necesidad de logro;
Comportamiento empresarial.

En los trabajos de McClelland (1961) se destaca la inculcación de la necesidad de logro en la propia familia, que es donde se comienza a marcar lo que se considerará el estándar o nivel de excelencia que debe alcanzar el niño.

El punto de partida en principio son los valores ideológicos y culturales que se consideran relacionados causalmente con el comportamiento empresarial. De este modo, los empresarios presentan muy frecuentemente valores como: ambición, confianza, responsabilidad, trabajo duro, honestidad y crecimiento , fuerza de criterio o deseo de conquista , a través de los cuales llegan a fundar su empresa (García, 2001).

La diferencia entre valores como fin (valores terminales) y valores como medio (instrumentales) se ha considerado importante para entender a los empresarios.

Los valores instrumentales que se asocian frecuentemente con los empresarios son: la independencia, la creatividad; mientras que para los valores terminales tenemos: el bienestar y la seguridad familiar (Kao, 2001). Por su parte, estudios recientes sobre valores empresariales sugieren la coexistencia de grupos de valores aparentemente contradictorios, tanto en un mismo individuo en su actuación como empresario como entre diferentes individuos que ejercen la actividad empresarial (Holt, 1997).

En la presente investigación se proponen los siguientes pasos para la identificación y el estudio de los valores en las empresas familiares:

- 1) Determinar el sistema de valores del fundador.
- 2) Intentar establecer relaciones entre los valores del fundador y el comienzo de su actividad empresarial con el fin de determinar en primer lugar, los aspectos fundamentales para el inicio de su proyecto empresarial, en segundo lugar, en que se han basado a la hora de configurar su organización y que han considerado básico transmitir al ámbito familiar, concretamente a sus potenciales sucesores. Los valores son, por lo tanto, el elemento que configura su propio comportamiento empresarial y condiciona el ámbito familiar y el empresarial.
- 3) Identificar los valores que de forma consciente el fundador intenta transmitir a su organización y determinar su posible influencia.
- 4) Identificar los valores que el fundador de forma consciente intenta transmitir al ámbito familiar y, en su caso, averiguar cómo tiene lugar dicha transmisión.

- 5) Determinar si los valores condicionan la socialización de los potenciales sucesores y, en su caso, averiguar en qué aspectos.
- 6) Determinar si los valores condicionan la evolución de la organización.

2.4.2.1 Valores del fundador

Uno de los aspectos a los que se le ha prestado gran atención es el estudio de los fundadores como creadores de organizaciones. Una perspectiva que nos permite establecer una clara relación entre el fundador y la organización que crea, ya que cada vez más las evidencias empíricas señalan que el proceso de creación de una organización –cuyo máximo protagonista es el fundador- influye en la supervivencia y en sus resultados, afirmando algunos autores que la estructura inicial se mantiene grabada en estadios siguientes de su evolución (García y López, 2001).

Esta perspectiva evolucionista estudia desde la emergencia hasta la consolidación de una organización establecida, considerando que no se produce mediante el simple crecimiento de unas variables determinadas sino a través de una total reconstitución de las características y de las relaciones particulares de cada organización. En consecuencia, los fundadores crean una estructura social y empresarial que variará, porque distintos tipos de empresarios dan lugar a diversos tipos de empresas y a diferentes culturas y prácticas empresariales (Aldrich, 1999).

La formación de una institución viene marcada por un compromiso de valores, es decir, hacer elecciones que fijan las asunciones de los que toman las decisiones sobre la naturaleza de la empresa, sus objetivos distintivos, métodos y papeles a desempeñar, siendo el líder de esa institución un experto en la promoción y protección de los valores (Selznick, 1984). Otro punto de vista pone su atención en los cambios que se pueden observar en los valores de una

organización a lo largo de los años, pero no en los básicos y fundamentales -un reducido número de valores-, que se convierten en el nexo de unión de la organización (Quin, 1977).

Estos valores fundamentales sirven de divisa identificativa y diferenciadora que da lugar a que, aunque existan similitudes entre organizaciones, éstas sean diferentes y no totalmente replicables. Es lo que configuraría la personalidad de la organización y que pueden ser claves para el éxito (Gallo y Cappuyns, 1998).

Resulta de especial interés describir algunos valores destacables en el espíritu del fundador, así como otros incorporados por familiares posteriores y que se consideran signos de identidad de la familia trasladados a la empresa.

Entre los más habituales pueden destacarse los siguientes:

- La cohesión y generosidad de los miembros de la familia: lo importante es el servicio a la empresa.
- La entrega motivada al trabajo concreto que se encomiende a cada socio.
- El compromiso de preparación continua y, en su caso, de movilidad en el seno de la empresa.
- El comportamiento modélico, tanto con empleados y clientes, como con los otros familiares.
- El fomento de las capacidades de trabajo, sacrificio y ahorro personal. Más concretamente, se consideran destacables el respeto a los mayores y la atención a la educación de los jóvenes, especialmente de aquellos de los que se espera que ocupen tareas ejecutivas en el negocio.

En este sentido, se anima a los miembros de la siguiente generación a desarrollar una cultura empresarial, a considerar que la empresa es su historia, su patrimonio y su obra, cualquiera que sea la posición que ocupen en la misma.

Es muy importante que consideren que su obligación es transmitir la empresa mejor de cómo la recibieron. Y también que tengan muy claro que puede llegar un momento en que la empresa familiar deje de serlo y deba ser vendida o disuelta.

El compromiso en firme del familiar propietario con la política de reinversión de beneficios. En la empresa familiar parte de los beneficios generados se reinvierten con el fin último de asegurar el crecimiento y la continuidad.

Con relación a los empleados: la búsqueda de su motivación y fidelización en la empresa.

2.4.2.2. Transmisión de los valores

En la mayoría de las empresas familiares, los valores no se suelen transmitir formalmente ni por escrito, sino que normalmente se difunden por medios más sutiles como pueden ser las anécdotas, mitos y las leyendas, normalmente se transmiten de forma cualitativa y es fundamental el propio ejemplo del fundador y el de los principales directivos.

“Los individuos expresan su sistema de valores en un número de formas: algunas muy abstractas, con etiquetas de palabras, otras de forma inconsciente, formas concretas, la mayoría en términos de situaciones y comportamientos específicos” (Guth & Tagiuri, 1965).

Si bien en algunas ocasiones se asocia la transmisión de valores a una personalidad carismática del fundador, lo cierto es que destaca más la existencia de un compromiso y coherencia entre lo que se intenta transmitir y la actuación de los líderes.

Ello normalmente surge del esfuerzo continuado, de la perseverancia en el reforzamiento y transmisión de los valores que realiza el fundador a través, fundamentalmente, de su constante

presencia y gestión directa en los núcleos esenciales de actividad de la empresa, práctica que (Peters y Waterman 1982: 330) denominan gestión directa e itinerante.

Esta presencia directa se identifica con el conocimiento y dominio de las competencias que son esenciales para la empresa ya que el fundador en su proceso de creación y desarrollo de la organización ha formado parte activa en el terreno operativo de su empresa. Los valores se transmiten con persistencia y con la presencia constante y evidente del líder en la empresa, no desde la oficina, sino por todos los ámbitos de la empresa, no esperan en sus despachos a que llegue la información sino que son ellos los que se trasladan por la empresa en su búsqueda cuando la necesitan y siempre la obtienen de primera mano (Peters y Waterman, 1982).

Los valores del empresario se traducen en la empresa en prácticas empresariales y sientan las bases para la configuración de la cultura de la organización (Hofstede et al, 1990).

“Tener éxito con la implantación de los valores tiene poco que ver con la existencia de una personalidad carismática, sino que más bien se derivaba de un compromiso personal, obvio, sincero y sostenido hacia los valores” (Phillips, 1980).

2.4.2.3. Valores del sucesor

En su artículo sobre los valores de las empresas familiares en México Sebastián (2011) menciona los siguientes; integridad, respeto y enfoque al cliente son los tres valores más citados por las grandes empresas en sus declaraciones de principios, y son comunes para las empresas familiares y las no familiares.

Sin embargo, no todo son coincidencias entre las empresas familiares y las que no lo son, según los resultados de un I estudio que ha desarrollado la Cátedra de Empresa Familiar del

IESE. El objetivo del estudio era explorar si existen valores específicos de las empresas de propiedad familiar.

Para ello, se analizaron los valores de las 100 mayores empresas del mundo de propiedad familiar y las 100 empresas más grandes de propiedad no familiar, a partir de la información disponible en sus sitios web o en documentos públicos.

Antes de analizar los resultados de la investigación, es importante aclarar que los valores son:

- Conceptos o ideales conforme a los cuales juzgamos y actuamos.
- Que se refieren a entidades (nuestros clientes, nuestra marca o los beneficios), comportamientos (eficiencia, integridad y amabilidad) o estados finales (confort, diversión, felicidad) deseables.
- Que van más allá de situaciones particulares: permanecen vigentes en cualquier situación en la que nos encontremos.
- Que guían nuestra selección y evaluación de la conducta de las personas, las cosas y los eventos: son criterios de evaluación y conducta.
- Que están ordenados por importancia relativa: existe una jerarquía entre los valores.

Esta definición se basa en el trabajo de (Schwartz y Bilsky, 1990).

La mayoría de los valores de las empresas familiares se refieren al comportamiento. Son valores como la generosidad, la humildad, la comunicación, el servicio, el respeto, la transparencia, la creatividad y el espíritu emprendedor. Algunos de estos principios también se mencionan en las empresas no familiares, pero son más comunes en las de propiedad familiar.

En cambio, otros valores, como la generosidad, son exclusivos de las empresas familiares. La generosidad está relacionada con el principio de otorgarle valor a otra persona (Peterson y Seligman, 2004) y está vinculada con actividades de tipo altruista.

Una persona generosa con los demás nunca está demasiado ocupada para ayudar a otra y disfruta realizando buenas obras en beneficio de los demás, incluso aunque no los conozca demasiado.

Ortega (2002), presidente de Inditex, explica que las actuaciones de su empresa familiar se apoyan en el valor de la generosidad: “considero que una sociedad se enriquece por el trabajo y la aportación de todos sus miembros. El anhelo de aportar mi experiencia me ha llevado a poner en marcha la Fundación Amancio Ortega (...). Mi sencillo y genuino deseo es que, a través de las estrategias y actividades propias de la Fundación y del grupo Inditex, el fruto de mi experiencia vital, personal y profesional, alcance a aquellos miembros de la sociedad que, particularmente, precisen de especial acompañamiento y aliento.

Los valores expresados por las empresas familiares tienen una perspectiva a largo plazo y se definen pensando en las futuras generaciones. Un ejemplo serían la creatividad y el espíritu emprendedor. Un rasgo característico de la empresa familiar es la voluntad de permanencia en el tiempo y, precisamente, mantener vivos la creatividad y el espíritu emprendedor que dieron origen al negocio es clave para su continuidad.

Cuando se viven de verdad, los valores determinan cada aspecto de la empresa familiar, constituyen la esencia de su cultura empresarial, única e inimitable, y se convierten en una fuente de ventaja competitiva sostenible. Además, cada uno de estos principios tiene consecuencias positivas para la familia y el negocio. Por todas estas razones, es recomendable que las empresas familiares trabajen sus valores para tratar de diferenciar- se y de aportar valor a la sociedad. Existen diversos mecanismos para incentivar los valores. Según

numerosas investigaciones realizadas en el ámbito de la psicología (Carlson, Charlin y Miller, 1988) el valor de la generosidad se puede promover enfatizando estados de ánimo positivos, la empatía y la responsabilidad social.

La humildad se puede trabajar con ejercicios sencillos que incentiven la gratitud entre los miembros de la familia, como elaborar y mantener un diario personal de gratitud (Carlson et al., 1988). Y la buena comunicación se puede mejorar si se anima a los familiares a compartir sus emociones y a expresar sus puntos de vista de forma clara, y se les enseña a solucionar los problemas de forma colaborativa, según (Gottman y Gurman, 2008) experto en relaciones intrafamiliares.

2.4.3. La profesionalización

El término profesionalización aplicado a la empresa familiar es muy difuso, llevando a interpretaciones confusas y a generar consejos, para los empresarios familiares, no siempre acordes con su realidad, al carecer de elementos abstractos y poco generalizables.

Los primeros artículos publicados de la empresa familiar a finales de los sesenta y durante la década de los setenta autores como (Handler, 1989) expresaban como elemento negativo de la empresa familiar la utilización de gerentes no profesionales.

Esta interpretación temprana surgida de la visión sistémica y racional de la empresa familiar aún hoy sigue, en gran parte, vigente.

La dirección profesional está representada por una persona o un conjunto de personas que poseen el conocimiento o la experiencia para dirigir una empresa [...] Siguiendo con la idea, se podría decir que una empresa será profesional cuando esté dirigida por una dirección profesional. Esta lógica se deriva principalmente de la forma en que la literatura general aborda el tema de la

profesionalización, relacionándola con los conceptos tradicionales de la dirección.

La percepción generalizada en el ámbito académico y práctico, por las consecuencias negativas para la supervivencia y los resultados de la participación familiar, se opone a la verdadera observación y apreciación de los propios fundadores demuestran que los propietarios de empresas que trabajan con miembros familiares perciben mayor conflicto entre la familia y la empresa pero, sin embargo, esto no se traduce en un factor que impida el éxito de las mismas. (Lee y Rogoff, 1996)

La profesionalización no ha sido estudiada como un tema especial e independiente en la empresa familiar. Las ideas desarrolladas se relacionan con las legitimidades de la dirección, la organización y la economía de la empresa generadas en otros campos. Es decir, se ha traducido lo que en otros campos se entiende por profesionalización para enmarcar los comentarios dentro de los estudios concretos referentes a la empresa familiar.

(Leach y Sanchez, 1993) destacan que la profesionalización es necesaria en el momento que se alcanza el punto de saturación a partir del cual el fundador no puede administrar la empresa eficientemente.

(Basco, 2006) expone que:

La profesionalización viene medida por la planificación y control del crecimiento, por la coordinación y mejoras en las habilidades de gestión, por la elaboración del plan estratégico familiar y por las mejoras en la comunicación eliminando la informalidad. Todas estas características de la

profesionalización quedan esquematizadas en una racionalidad asociada al funcionamiento de la empresa familiar.

2.4.3.1. Capital humano

En su artículo sobre el capital humano en la empresa Martín de Castro et al. Mencionan que en “este nuevo entorno socio-económico, el capital intelectual se configura como el principal factor productivo, reemplazando a los demás; tierra, trabajo y capital” (Delgado et al, 2011).

Algunos autores han empezado a clasificar bajo el nombre de capital intelectual todos los recursos intangibles (Bontis et al, 2000) y a realizar el análisis de sus interconexiones. Según estos autores, el capital intelectual de una empresa se define como el conjunto de activos intangibles de una organización que, pese a no estar reflejados en los estados contables tradicionales, en la actualidad generan valor o tiene potencial de generarlo en el futuro (Ordoñez, 1999).

Una Corporación es como un árbol. Hay una parte que es visible (las frutas) y otra parte que es oculta (las raíces). Si solamente te preocupas por recoger las frutas, el árbol puede morir. Para que el árbol crezca y continúe dando frutos, las raíces deben estar sanas y nutridas. Esto es válido para las empresas: si sólo te preocupas de los resultados financieros e ignoramos los valores escondidos, la empresa no sobrevivirá en el largo plazo. Leif Edvinsson, Director de Capital Intelectual de *Skandia*.

En el capital intelectual se distinguen tres tipos de recursos intangibles: el capital humano, el capital estructural y el capital relacional.

De todos ellos, el que constituye el centro de interés es el capital humano o conocimiento (explícito o tácito) útil para la empresa que poseen las personas y equipos de la misma, así como su capacidad para regenerarlo; es decir, su capacidad de aprender.

El capital humano es la base de la generación de los otros dos tipos de capital intelectual, por lo que ha de ser adecuadamente administrado para obtener, al combinarlo con otros recursos de la empresa, una ventaja competitiva sostenible. Para la administración del capital humano, se han desarrollado diversas prácticas cuyo propósito es el de atraer a empleados cualificados, retener y motivar a los actuales empleados y establecer fórmulas que les ayuden a crecer y desarrollarse dentro de la empresa (Kotey y Slade, 2005).

No existen muchos trabajos que hayan analizado las prácticas de recursos humanos que permiten identificar, aprovechar, desarrollan y proteger mejor el capital humano de la empresa familiar (Reid y Adams, 2001).

Los pocos que lo han hecho han centrado el debate en determinar en qué medida existen un conjunto de “mejores prácticas” de gestión de recursos humanos y en qué grado son aplicables y adaptables tales prácticas a las empresas familiares (Chandler y Mcevoy, 2000).

Y en esta línea, se ha comprobado que, en general, las prácticas de recursos humanos en las empresas familiares se diferencian de las aplicadas en otras empresas, por la complejidad de relaciones entre miembros familiares, no familiares y empresa.

Por ello, la investigación se ha centrado en los efectos que dichas relaciones tienen sobre el diseño de las prácticas de recursos humanos (Gomez et al, 2001).

La relación propiedad/familia/empresa genera un escenario peculiar y único al de cualquier otra empresa, en donde se crea un vínculo común y un conjunto de expectativas mutuas sustentadas en aspectos psicológicos distintos a los contractuales, en base a emociones,

sentimientos y valores (equidad, confianza, altruismo, lealtad...) que impregnan al funcionamiento de la empresa y a sus prácticas de recursos humanos.

La orientación de las prácticas de recursos humanos más relevantes desde la perspectiva de las empresas familiares y sus vínculos con el negocio incluyen las prácticas de reclutamiento y selección de personal, la gestión de la carrera profesional, las políticas de formación y el diseño de los sistemas de retribución. También, atendiendo al carácter familiar de las empresas, es importante conocer, en este sentido, las cualidades o aspectos valorados para seleccionar y promocionar al futuro líder en la empresa, aspecto fundamental para la supervivencia y competitividad de la empresa familiar.

Con las prácticas de contratación, se persigue encontrar y ubicar a la persona que más se ajuste al perfil concreto de cada vacante a cubrir en la empresa.

Tras planificar las necesidades de recursos humanos, con el proceso de contratación se realiza (Valle et al, 2003):

1. el reclutamiento o búsqueda de candidatos para cubrir las vacantes en la empresa.
2. la selección o decisión de escoger a un candidato para cada vacante, y
 1. la socialización o integración de los nuevos empleados en su puesto, departamento y empresa en general.

Dentro de la contratación, el mayor problema que potencialmente se le puede presentar a la empresa familiar es el que se refiere a la valoración de la idoneidad de la selección de un candidato familiar para cubrir un puesto. Al seleccionar un candidato para cubrir una vacante, entre el candidato y la empresa se firma un contrato que recoge los intereses recíprocos de ambas partes, en términos de obligaciones y derechos para cada una de las partes. En la

medida que la selección sea peor, los intereses de la empresa no se cubrirán, por lo que saldrá claramente perjudicada.

Aparece así, tras una selección adversa, un conflicto de intereses entre las partes que conduce a una pérdida de eficiencia de la empresa. En el caso de los miembros de la familia, esa pérdida de eficiencia por la inadecuada selección de un familiar a veces se compensa recurriendo al altruismo (Schulze et al, 2001), sin embargo dicho altruismo afecta a la cultura de la organización, al sentir los empleados no familiares que los valores de la empresa no son los mismos para todos, lo que puede generar ineficiencias y posibles conflictos de intereses entre empleados no familiares y empresa.

Esta problemática puede ocasionar, además, efectos externos negativos a la empresa, esto es, crear una mala imagen externa, que afecte a posibles procesos de reclutamiento y selección futuros, ya que los posibles candidatos externos pueden percibir que la empresa no es la mejor alternativa de trabajo para ellos, lo que conduce a la creación de bolsas de potenciales candidatos menos válidos (Schulze et al., 2001).

Asimismo, una mala selección implica que la socialización e integración del empleado en su puesto tampoco sea del todo eficiente.

En algunas empresas familiares, es frecuente encontrar a miembros de la familia que han sido contratados para un puesto para el que no están en condiciones de afrontar, lo que en el medio y largo plazo, produce efectos perniciosos tanto para la empresa como para el empleado, pérdidas e ineficiencias en la empresa, y frustración para el familiar.

En resumen, la eficiencia de las prácticas de contratación depende de si los miembros de la familia son seleccionados por criterios afectivos o por criterios de idoneidad al puesto. Esto determinará el posterior rendimiento y motivación del resto de empleados, así como el clima de la organización.

La gestión de la carrera profesional del empleado en la empresa es una práctica muy ligada a la formación y perfeccionamiento del empleado, ya que aquellos empleados que muestran la capacidad de adquirir habilidades, actitudes y conocimientos concretos para su trabajo actual y futuro, son los empleados en los que la empresa se fija para ocupar puestos de mayor responsabilidad.

Así, por desarrollo de la carrera profesional se entiende a la sucesión de actividades laborales y puestos desempeñados por una persona a lo largo de la vida. Se trata de una actividad organizada, estructurada y continua, que reconoce a las personas como un recurso crítico para el éxito de la empresa (Dolan, Valle y Jackson, 2007).

El diseño de esta práctica en la empresa familiar es distinto al realizado en cualquier otra empresa, más cuando se fija para puestos de dirección. La intención de los propietarios de la empresa familiar es que la familia continúe vinculada al negocio, no sólo desde la propiedad sino también desde la dirección, lo que conduce a que los puestos de alta dirección estén habitualmente ocupados por familiares.

Esta situación produce en el mercado externalidades negativas, ya que empleados válidos, actuales o potenciales, que pueden aportar a la empresa grandes recursos para puestos de responsabilidad, pueden rechazar su vinculación con la empresa, al no ver clara su futura promoción en el negocio (Bisquerra, 2007).

La empresa familiar debe salvar los problemas descritos y planificar la sucesión en el negocio, determinando los valores que espera la familia encontrar en el futuro líder de la empresa. En este sentido, la empresa ha de plantearse, fundamentalmente, si continuar legando la dirección del negocio a un miembro de la familia u optar por un profesional ajeno a la familia y con las cualidades necesarias para guiar exitosamente el negocio.

Esta decisión no suele dejar indiferente a nadie y, al contrario, suele suscitar problemas entre la familia o entre los empleados no familiares y la familia propietaria que siempre van en detrimento de la eficiencia en el negocio

Para evitar estos problemas, la empresa familiar debe establecer unos criterios de sucesión que, llegado el momento, debe aplicar en busca del candidato idóneo, familiar o no familiar.

El candidato ideal debe ser aquel que según Gallo (1995):

1. conozca la empresa y le guste
2. sea un líder claro tanto para los empleados como para los familiares
3. tenga la capacidad necesaria y se ajuste a las necesidades del puesto, y
4. tenga la capacidad de trabajar en equipo, de motivar y de alinear los intereses de las diferentes partes implicadas en el negocio, esto es, familia-empleados-propietarios.

La empresa familiar ha de ponderar la importancia de los requisitos anteriores y ver qué candidato cumple mejor con ellos, ya que de ello depende gran parte de las posibilidades de supervivencia y éxito de la empresa en el largo plazo.

2.4.3.2. Capital tecnológico

El cambio es algo imperativo para el siglo que acaba de comenzar. Una competencia en aumento constante, una base cambiante en la competitividad, cambios en los modelos de legislación y regulación, barreras comerciales en descenso continuo, políticas de globalización más extensas, y la mayor fragmentación de los mercados son sólo algunas de las amenazas reales que inducen al cambio (Hidalgo, 2001).

Sin embargo, al mismo tiempo han aumentado las oportunidades que el entorno ofrece a la empresa a través de la reducción de las barreras de entrada al mercado y una fuerte posibilidad de avance gradual producido a través de una secuencia de pequeñas mejoras acumulativas.

La experiencia demuestra que las empresas que no son capaces de cambiar, no tienen muchas posibilidades de éxito. Incluso las empresas más grandes y mejor dotadas no son inmunes a esta situación, por lo que las empresas más pequeñas y, en particular, las empresas familiares deben estar atentas a los cambios que se generan.

Por ello, para poder sobrevivir en un entorno cada vez más hostil y competitivo, las empresas tienen que adaptar y cambiar los productos y servicios que ofrecen al mercado, y adaptar y cambiar las formas en las que los producen y entregan a los consumidores, es decir, deben ser capaces de llevar a cabo innovaciones de producto e innovaciones de proceso, respectivamente.

Existen muchas formas en las que se puede mejorar esta capacidad: por ejemplo, puede ser más económica, más rápida, de mayor calidad, con mejor variedad para los consumidores, etc. Pero lo importante es reconocer que en cada uno de estos casos, el desarrollo de la correspondiente habilidad requerirá un cambio dentro de la organización.

Este cambio puede producirse en el equipamiento utilizado para fabricar el producto o servicio, o podría ser en la forma en que se estructura y organiza todo el proceso (gestión), lo que es más efectivo a largo plazo.

La innovación ayuda a la empresa a posicionarse por delante de sus competidores, pues la ayuda a cumplir con los requisitos del entorno, a trabajar con patrones de calidad, a satisfacer a sus clientes con productos y servicios con mayor valor añadido y, en último término, a obtener mejores rendimientos financieros.

2.4.3.3. Capital financiero

Estudios previos han demostrado que las empresas familiares son muy diferentes a las no familiares, puesto que su carácter familiar y la relación familia-empresa les imprime unos rasgos y una cultura propia que le suponen cualidades diferenciadoras.

De igual forma, la identificación de una estructura financiera y una jerarquía financiera única en el caso de las empresas familiares nos conduce a plantear una investigación en torno a la existencia de una cultura financiera propia de las empresas familiares (Gómez, 2013).

El carácter de la empresa es un factor discriminante de la cultura financiera al presentar las empresas familiares un menor grado de cultura financiera que las empresas no familiares. De forma que las empresas familiares se apoyan en menor medida que las no familiares en la opinión de sus directores financieros para las decisiones gerenciales en el área de financiación, están menos informadas de las fuentes financieras alternativas a las tradicionales y la importancia que le conceden a la formación del departamento de administración y financiero es también menor.

La gestión financiera en la empresa familiar viene determinada por los objetivos que la familia tiene en la empresa (Randøy y Goel, 2003). Los principios teóricos que explican la composición de la estructura financiera de la empresa familiar se basan en los marcos teóricos que soportan la Teoría de la Agencia y la Teoría de la Jerarquía Financiera.

Fama (1980) basándose en la Teoría de la Agencia, ha sostenido que las empresas familiares soportan menos costes de agencia, en términos de conflicto de intereses, entre las partes que intervienen en la empresa, que las no familiares y, por tanto, son más eficientes.

Posteriormente, (McConaughy, Matthews y Fialko, 2001) corroboraron la proposición teórica de agencia, al comprobar una mayor eficiencia en el funcionamiento de la empresa

familiar. En este sentido, Carney y Gedajlovic (2002) llegaron a la conclusión de que mantener conjuntamente la propiedad y el control de la empresa supone alcanzar mayores cotas de rentabilidad a corto plazo.

Por otro lado, las hipótesis de la Teoría de la Jerarquía Financiera establecen un orden preferencial en las opciones de financiación de la empresa (Myers y Majluf, 1984).

Estudios empíricos basados en esta teoría que han comparado empresas familiares y no familiares concluyen que las empresas familiares mantienen menores niveles de deuda que las empresas no familiares (Claver, Rienda y Quer, 2008).

En este sentido, la reticencia a usar ampliaciones de capital con socios nuevos es una característica propia de la empresa familiar, puesto que estas ampliaciones de capital diluyen el control familiar (Gallo y Vilaseca, 1996). De forma que el conservadurismo financiero que caracteriza a la empresa familiar la hace preferir la financiación propia frente a la ajena aún a costa de obtener un menor crecimiento o rentabilidad, siempre que permita asegurar la continuidad de la misma.

Así, Barton (1989) comprueban que las empresas familiares se financian de forma preferente con utilidades no distribuidas, más que con endeudamiento externo o con la entrada de nuevos accionistas. El origen de esta preferencia hay que buscarlo en la aversión al riesgo, por el miedo de la familia a perder el control de la empresa, cuando no se puede hacer frente a la deuda o cuando entran a formar parte del capital nuevos accionistas (Romano et al., 2000; Upton y Petty, 2000; Mishra y McConaughy, 1999). (Hamilton y Fox (1998) (FAEDPYME y Garrido, 2013) han constatado que en el caso de las pequeñas empresas, ni siquiera se planifica la obtención de un ratio óptimo entre recursos ajenos y propios, por el citado miedo a perder el control del negocio.

López, Collazos, y Sánchez (2007) confirman, con empresas familiares españolas, que éstas siguen una política financiera basada en la generación de financiación propia, aun renunciando al crecimiento con el fin de garantizar el control de la empresa (Gómez, 2013).

La otra característica determinante en la cultura financiera de las empresas familiares es el grado de cualificación y formación financiera de los miembros familiares y trabajadores de las empresas.

Así, estudios previos ponen de manifiesto que los gerentes de empresas familiares poseen inferiores niveles de educación que los de las empresas que no lo son (Jorissen et al, 2005). En este sentido Goffee (1996) señala la importancia de la formación del gerente, y añade que la falta de profesionalización de la dirección da lugar en muchos casos al fracaso de la empresa familiar.

El deseo de mantener la empresa en el ámbito familiar es una premisa constante a lo largo de las sucesivas generaciones. Este objetivo familiar va a mantener invariable el orden de preferencias financieras de la empresa familiar a través de los cambios generacionales. Por tanto, la financiación interna va a ser el origen de fondos prioritario frente a la financiación externa.

Sin embargo, la disminución de la intensidad de los lazos afectivos tanto transversales, entre los miembros familiares de la empresa, como longitudinales, entre los miembros actuales y los de la siguiente generación, aumentará la preferencia por los intereses individuales.

Como consecuencia, se reducirá la capacidad de sacrificio que los miembros familiares están dispuestos a hacer para que los futuros descendientes disfruten de los beneficios privados de la empresa. Esta evolución natural de los lazos afectivos disminuirá la disponibilidad de financiación interna y forzará a una mayor utilización de la deuda.

En suma, aunque el orden de preferencias de financiación se va a mantener, la intensidad en la utilización de las fuentes de financiación internas y externas va a ir cambiando con la dinámica generación (Blanco, Quevedo y Delgado, 2009).

2.4.4. El gobierno corporativo

El mundo globalizado y la "sociedad de la Información" demandan de la empresa del siglo XXI, además de calidad en productos y servicios un comportamiento ético en su negocio. En este marco el Buen Gobierno Corporativo no es sólo una respuesta que busca la recuperación de la confianza del inversor aportando transparencia tras los escándalos de los noventa, sino un medio de evitar los "conflictos de interés" y los desequilibrios existentes entre accionistas mayoritarios y minoritarios, accionistas y administradores, etc. Los Reglamentos (Junta y Consejo), los Consejeros Independientes, la asistencia y voto en Junta por medios electrónicos, la voluntariedad de las empresas y la necesidad de encontrar medios que permitan reflejar contablemente el valor, hoy intangible de la "empresa social", parecen el camino más adecuado. (*Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE y del G20*, 2016).

Quizás el factor más importante del gobierno corporativo sea, el terciar los intereses de corto plazo de la dirección general, con los objetivos de largo plazo que buscan los accionistas.

El Centro de excelencia en Gobierno Corporativo (2014) enuncia los siguientes objetivos;

- Protección y trato equitativo a los accionistas, incluyendo minoritarios y extranjeros.
- Reconocimiento de derechos de terceros interesados.
- Revelación precisa y oportuna de asuntos importantes que incidan en el logro de los objetivos del negocio.
- Ser guía estratégica y efectiva en el monitoreo de la administración de la empresa.

Así mismo el centro menciona los beneficios de un gobierno corporativo:

- Evita conflictos entre accionistas y administradores, ya que les permite crear los órganos de gobierno que equilibran los intereses de los accionistas y regulan la operación de la administración.
- Promueve la inversión en la organización.
- Clarifica, simplifica y optimiza el crecimiento operativo.
- Establece estrategias y políticas de desempeño.
- Genera confianza y seguimiento de acreedores.
- Crea mayor transparencia y confiabilidad impulsando y promoviendo la inversión.
- Clarifica las compensaciones en puestos directivos.
- Ofrece una visión independiente a través de un consejo de administración con participación de independientes que fortalece a la administración en el largo plazo.

Como posibles consecuencias de la falta de gobierno corporativo el centro de excelencia en gobierno corporativo menciona las siguientes:

- Originar pérdida en el valor de la acción.

- Gran cantidad de familiares sin una asignación o puesto específico que no generan ingresos.
- Sanciones a la empresa, los accionistas y consejeros.
- Prisión para consejeros y funcionarios.
- Incremento de control y vigilancia gubernamental.

En la empresa familiar los propietarios están acostumbrados además de ser propietarios al ejercer sus derechos en la asamblea de accionistas, con frecuencia son miembros del directorio de la empresa familiar y desempeñan también cargos directivos, por lo tanto hoy se considera como una de las trampas de la empresa familiar la confusión entre el gobierno y la dirección (Cisneros L, Ramírez G. & Hernández, 2011).

2.4.4.1. Asamblea de accionistas

En el artículo 178 de la Ley General de Sociedades Mercantiles la asamblea de accionistas en una sociedad mercantil se define como:

La Asamblea General de Accionistas es el Órgano Supremo de la Sociedad; podrá acordar y ratificar todos los actos y operaciones de ésta y sus resoluciones serán cumplidas por la persona que ella misma designe, o a falta de designación, por el Administrador o por el Consejo de Administración.

La asamblea de accionistas es el órgano de gobierno más importante de todos, dado que se trata del foro de quienes poseen la organización. La visión, los valores y los intereses de los accionistas, que en el caso de estas organizaciones suele ser miembros de una misma familia, debe ser tomado muy en cuenta por el consejo de administración y también, deben ser puestos en práctica por quienes se encargan de la gestión de la compañía.

Los temas que deben abordarse en la junta según el autor mencionado son los giros en los que les interesaría ingresar (o evitar), política de dividendos, decisiones sobre la posible cotización en bolsa, diseño del consejo de administración, decisión sobre mantener el control de la empresa en manos de la familia, mecanismos de transmisión de acciones, decisiones de carácter estratégico, evaluación de los consejeros y directores de la empresa (Trinidad y Cervera, 2008)

2.4.4.2. Consejo de administración

El Consejo de Administración es el órgano de gobierno encargado de alertar a la dirección general cuando esté equivocada, obligando a planificar sistemáticamente toda decisión tomada.

Los aspectos que deben abordarse en las juntas de consejo de administración son de acuerdo a (Belausteguigoitia, 2012) transmisión de la voluntad, inquietudes e intereses de la asamblea de accionistas a los miembros del consejo y a la dirección general, revisión de la marcha de la organización formulación (o aprobación) de los planes estratégicos y la revisión del cumplimiento de sus objetivos, aprobación de la gestión directiva, incluidos presupuestos y estados financieros, asesoramiento a la dirección general y a su equipo directivo y aprobación de alianzas estratégicas y fusiones.

2.4.4.3. Comisario

Los comisarios en las sociedades mercantiles cumplen un papel relevante, pues a ellos compete la inspección y vigilancia de las operaciones de la sociedad, sus atribuciones y deberes están consagrados en el Código de Comercio.

A tal efecto el Artículo 309 del citado texto legal establece: "Los comisarios nombrados conforme a lo dispuesto en el Artículo 287, tienen un derecho ilimitado de inspección y vigilancia sobre todas las operaciones de la sociedad. Pueden examinar los libros, la correspondencia, y, en general, todos los documentos de la compañía".

No obstante ser una figura consagrada en la ley para cumplir una labor tan importante, en la práctica no se le da la relevancia que efectivamente poseen. Tan importante, además de imprescindible es su presencia y participación en las sociedades de comercio, que entre sus obligaciones está la de revisar el balance de la sociedad y elaborar su informe, es decir, que aparte de revisar el balance, deben los comisarios emitir un informe sobre el mismo, informe sin el cual en la asamblea correspondiente no puede ser aprobado el balance; o serán nulas tanto las cuentas aprobadas como el balance, si no han estado precedidos del informe del comisario (primer aparte, Artículo 287).

2.4.4.4. Consejo externo

El gobierno corporativo ha sido definido como el conjunto de principios que norman el diseño, integración, y funcionamiento de los órganos de gobierno de la empresa, cuyo principal objetivo es buscar su transparencia.

El gobierno corporativo ha tenido un gran avance a través de la evolución de la regulación e implementación de los consejeros independientes a nivel mundial (Méndez y Gómez, 2013).

La tarea clave del consejero independiente es evitar que los accionistas de control incurran en abusos en detrimento de los minoritarios. El consejero independiente, quien debe ser seleccionado por su experiencia, capacidad y prestigio profesional (Artículo 26 LMV), resulta fundamental para el correcto funcionamiento del consejo de administración.

La independencia, entendida como una ausencia de vinculación, ni con el equipo de gestión ni con los núcleos accionariales de control que más influyen sobre éste y la ubicación de los consejeros independientes en una categoría más amplia, esencial para la configuración del Consejo y de su función principal.

Los independientes son consejeros externos o no ejecutivos, como también lo son los llamados consejeros dominicales, vinculados con los accionistas de control. Ambos deben componer una amplia mayoría de los miembros del Consejo -con respecto a los consejeros ejecutivos- como vía para asegurar esa actuación supervisora que reclama “la capacidad para examinar con cierta distancia e imparcialidad la labor desarrollada por los directivos de la empresa (Martínez, 2013).

2.4.5. La cultura empresarial

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

La cultura de cualquier grupo puede dividirse en cuatro niveles: artefactos, perspectivas, valores y supuestos (Schein, 1991). Los artefactos son los aspectos más tangibles de una cultura. Pueden ser físicos (la ropa, el aspecto físico, el logotipo de la empresa y otros emblemas que utiliza el grupo); verbales (el lenguaje, la jerga, las historias y los mitos que comparte el grupo) o de conducta (los rituales comunes, las ceremonias y los patrones de comportamiento). Los artefactos son las manifestaciones más visibles de la cultura pero para comprenderla es necesario descifrar los significados compartidos que ocultan. Las perspectivas son aquellas normas y reglas de conducta que el grupo considera aceptables para abordar determinadas problemáticas como desarrollar un nuevo producto o evaluar el desempeño del personal. A continuación tenemos los valores que se caracterizan por ser principios más amplios de carácter formal o informal. Algunos ejemplos podrían ser: “atender al cliente”, “ser honesto” o “no cuestionar a los superiores”. Los valores suelen encontrarse a la filosofía a la que el grupo se adhiere. Cabe destacar que las organizaciones no siempre actúan en función de sus valores, lo que nos obliga a distinguir entre los valores ideales y los valores reales de una organización (Dyer 1988).

Finalmente los supuestos son los cimientos en los que se construye la cultura, es la visión con la que el grupo se identifica al definir su realidad y descende de los otros niveles citados: valores, perspectiva y artefactos. El conjunto acumulativo de supuestos que tiene un

grupo se denomina patrón cultural. Así cuando queremos adentrarnos en la cultura de una organización debemos recurrir a este patrón de supuestos entrelazados que crean un sistema único de creencias. Desde la teoría de sistemas muchos de los autores han afirmado que la cultura empresarial tiene una función integradora, al unir a departamentos o individuos y ofrecerles un marco de significado compartido y una tarea definida en común (Pettigrew, Woodman y Cameron, 2001).

Distinguimos cuatro culturas comunes en las empresas familiares según; la cultura paternalista, la cultura laissez-faire, la cultura participativa y la cultura profesional.

El equipo de investigación de Dyer (1988) para poder analizar cada una de las tipologías definió las categorías de sus supuestos culturales:

1. La naturaleza de las relaciones. ¿Las relaciones entre miembros de la empresa se consideran primordialmente lineales (es decir, jerárquicas), colaterales (es decir, colectivas) o individualistas por naturaleza?
2. Naturaleza humana. ¿Las personas se consideran básicamente buenas, malas o ni buenas ni malas?
3. La naturaleza de la verdad. ¿La verdad (es decir, las decisiones correctas) procede de figuras de autoridad o se determina mediante un proceso de investigación y prueba empírica?
4. El entorno. ¿Existe una creencia básica de que las personas pueden dominar el entorno, de que deben adaptarse a él o de que deberían intentar vivir en armonía con él?

5. Universalismo / particularismo. ¿Todos los miembros de la empresa deben ser evaluados según los mismos principios o algunos individuos deberían recibir un trato preferencial?
6. La naturaleza de la actividad humana. ¿Los seres humanos son básicamente activos (orientación a hacer)? ¿Los seres humanos son pasivos y no pueden cambiar las circunstancias existentes (orientación a ser)? ¿O el objetivo principal de una persona es el desarrollo de uno mismo como un todo integrado (orientación a ser y llegar a ser)?
7. Tiempo. ¿Los miembros de una empresa están orientados principalmente hacia el pasado, el presente o el futuro?

Como concepto de cultura empresarial adoptaremos, de entre el gran número de definiciones existentes, el propuesto por (Canclini, 1990), basado en las siete dimensiones identificadas por ellos mismos en el concepto de cultura organizacional y que mencionamos a continuación: Dimensión

Las siete dimensiones en el concepto de cultura empresarial

Dimensión 1: la cultura como un conjunto de elementos intangibles compartidos por los miembros de la organización, tales como presunciones, valores, creencias, expectativas, reglas del juego, etc.

Dimensión 2: la cultura como expresión de la memoria histórica de la organización integrada por un conjunto de tradiciones que se transmiten generacionalmente y de forma inconsciente de unos miembros a otros

Dimensión 3: la cultura como factor aglutinante de los miembros de la organización y fuerza invisible que asegura su unidad.

Dimensión 4: la cultura como un instrumento que proporciona sentido, dirección y movilización a cualquier organización y constituye energía social que la impulsa al éxito o al fracaso.

Dimensión 5: la cultura como factor determinante del comportamiento interno de los miembros de la organización tanto a nivel individual como de grupo.

Dimensión 6: la cultura como mecanismo que permite la adaptación de una organización a las circunstancias cambiantes del entorno competitivo en el que opera.

Dimensión 7: la cultura como expresión del dominio distintivo de una organización.

De acuerdo a Tàpies (2011),

La cultura empresarial comprende tres ejes fundamentales: misión, valores y competencias, los cuales deben estar alineados para crear una cultura que sea consistente. “Sólo si se cumplen esas condiciones, la empresa dejará de ser un conjunto de personas, que funciona como una máquina, para convertirse en una institución con identidad propia y con unos fines compartidos por todos sus miembros

)

También la cultura de la empresa trata de identificar a las personas con las normas y valores por los cuales se rigen, como un mecanismo de integración interna de reducción de costos de coordinación internos y externos de la empresa, ya que se coordina a través de los valores y no según estructuras funcionales (García, 2001).

Para Klein y Kunda (1992) la cultura trata de: “... un cuerpo de tradición aprendido que gobierna lo que uno necesita saber, pensar y sentir para encontrar el estándar de afiliación... al aplicarse a las organizaciones, la cultura generalmente es vista como las reglas compartidas que gobiernan aspectos cognitivos y afectivos de la afiliación a una organización, y el medio mediante el cual se configuran y expresan.

De especial interés han sido los significados, presunciones, normas y valores que gobiernan el comportamiento relacionado con el trabajo; las estructuras simbólicas, textuales y narrativas en las cuales se hayan codificadas; y –en la tradición funcionalista- las causas estructurales y las consecuencias de las formas culturales y su relación con varias medidas de eficiencia organizativa.”

2.4.5.1. Innovación

Innovar es una capacidad estratégica cuyos objetivos son identificar necesidades u oportunidades y adelantarse a la competencia a la hora de satisfacerlas, para ser innovadora una empresa debe cumplir a las dos condiciones:

- Que la innovación forme parte fundamental de la estrategia empresarial y por tanto sea financiada adecuadamente.

- Que el resultado de la actividad innovadora se refleje en la facturación y las utilidades correspondientes a la aportación de productos de menos de X años de presencia en el mercado.

“Las empresas familiares frecuentemente inician su andadura con una innovación propuesta y ejecutada por el fundador. (...) Estas funciones tan personalizadas deberán institucionalizarse, como el resto de los procesos de la compañía.” (Serra, 2011).

Las funciones específicas de innovación deberán institucionalizarse, como el resto de los procesos de la compañía, para que un día esta institucionalización pueda cimentar un cambio generacional con mayores probabilidades de éxito. Sólo en el caso de que ésta y otras funciones del fundador se hayan institucionalizado, la empresa no perderá competitividad durante y después del proceso de cambio generacional.

Serra menciona que el papel del líder en una política de innovación consiste fundamentalmente en motivar, animar y, en definitiva, ser el alma y motor de todo ello, pero no tiene por qué incluir la ejecución. Durante la institucionalización de la función de innovación, se ejecuta el proceso, pero sigue necesitándose el liderazgo, el papel de este liderazgo en la innovación incluye:

- Dotar a la compañía de las bases esenciales para poder convertirse en innovadora (por ejemplo: orientación a mercado global, curiosidad tecnológica, talento adecuado, etc.).
- Dotar a la compañía de un proceso para gestionar la Innovación lo más objetivo posible.
- Controlar la eficacia y eficiencia de la política de innovación a lo largo del tiempo.

Estos tres roles deben estar bajo el control del consejo de administración si se desea que la innovación forme parte de la estrategia. En este caso, el Consejo podrá delegar esta función, totalmente o parte, en un consejero. La función de consejero y líder de la política de innovación puede recaer sobre el fundador o líder natural familiar durante mucho tiempo, e incluso puede ser muy conveniente que así sea.

Si esto se da, no sólo será positivo para la familia accionista y la compañía, sino también para el propio fundador, que podrá mantener una relación con la empresa mucho más larga y siempre muy provechosa, disfrutando de su aportación mientras quiera. La innovación es factor determinante del éxito a largo plazo en las empresas familiares.

Investigadores que estudiaron empresas familiares altamente innovadoras, han descubierto que la historia compartida a través de varias generaciones, puede influenciar positivamente el nivel de innovación de la empresa al transmitir experiencias de logros pasados a las nuevas generaciones, y de esta manera alimentar el emprendimiento transgeneracional (Jaskiewicz, Combs y Rau, 2015).

En un estudio realizado por López, Serrano, y Palma, (2016) sobre la innovación de las empresas familiares en México mencionan que existen factores financieros y no financieros que afectan la innovación de las empresas familiares en México.

En sus resultados concluyen que la falta de conocimientos y los factores del mercado afectan negativamente la tendencia de estas empresas a innovar, así mismo una larga permanencia del director general en la empresa y la presencia de miembros familiares en posiciones no gerenciales también afectan negativamente la tendencia a la innovación.

Por otro lado un alto involucramiento de los miembros de la familia en la gestión de la empresa y un alto porcentaje de miembros de

la familia con propiedad en la empresa afectan positivamente la tendencia a la innovación. Estos resultados corroboran la teoría de agencia, esta teoría indica que una alta concentración de familiares propietarios y miembros de la familia en la gestión del negocio, alinea los intereses de gerentes y propietarios y como resultado motiva a los responsables a tomar decisiones que impulsen la innovación.

2.4.5.2. Legalidad

La complejidad y cada vez más extensa normativa que afecta a las empresas, las hace más vulnerables a la hora de incurrir en un eventual incumplimiento, y este panorama se presenta como una fuente de riesgos, siendo esta una tendencia que no desaparecerá sino por el contrario está cada vez más presente tanto en normas nacionales como internacionales o comunitarias.

La reingeniería de procesos para la optimización de resultados en la empresa a través del cumplimiento legal es un legado indispensable a la hora de la sucesión generacional.

Esta realidad obliga a los administradores de las empresas a no abstraerse de las responsabilidades que conlleva para la empresa y para ellos a nivel personal. Tanto es así que la separación entre la figura del administrador u el órgano de gobierno, se rompe no solo en el ámbito mercantil, pudiendo iniciarse acciones contra los administradores y órganos de gobierno por vía de los juzgados de lo mercantil, sino también por medio otras jurisdicciones como, la laboral, la administrativa (Hacienda Pública y Seguridad Social), sumándose desde hace unos años la responsabilidad penal de las personas jurídicas, derivando también responsabilidad personal en la persona del administrador u órganos de gobierno.

Son muchas las sociedades que ya han puesto medidas a través de planes de cumplimiento legal así como de buen gobierno en sus empresas, dirigidas todas ellas a la gestión y control del riesgo legal y operacional, conocidos como Programas de Cumplimiento, que en todo caso la ley penal exige sean personalizados, redactados y monitorizados por expertos en –Compliance-, siendo tales manuales en ocasiones atenuantes o incluso eximentes de responsabilidad para la empresa y/o sus administradores y directivos.

2.4.5.3.Ética

“Las empresas familiares son un espejo ético en el que mirarse, porque su gestión se basa en compartir un proyecto y unos valores, ya que éstos son los que dan sentido de trascendencia al legado familiar” (Una visión ética de la empresa familiar _ IE Focus, 1987).

La empresa familiar cuenta con su propia singularidad que podemos caracterizar en su deseo de trascendencia intergeneracional, su visión de largo plazo, la búsqueda de objetivos estratégicos que van más allá del rendimiento económico y el protagonismo de miembros de la familia en órganos de gobierno y de gestión. Estas peculiaridades sin duda otorgan al accionista familiar la capacidad de influenciar en la organización a través de acciones de control y vigilancia que pueden ejercer sobre el proceso de toma de decisiones.

En definitiva, en la empresa familiar disminuyen los costes de agencia entre propietarios y directivos al crearse condiciones para que confluya un alineamiento estratégico entre ambas partes. Hasta el punto que en la literatura sobre empresa familiar (Habbershon y Williams, 1999) se ha acuñado el término denominado “familiness” para designar el rasgo distintivo y característico de los recursos

internos de la empresa familiar, que le permiten sustentar una fuerte ventaja competitiva, tales como el capital humano, el capital social, sus valores o la estructura de gobierno.

Para que esta ventaja competitiva (Una visión ética de la empresa familiar _ IE Focus, 1987), cuyo sustento se encuentra en la ética y la gestión por valores, aflore es primordial que los miembros de familias empresarias se conciencien de la trascendencia que tiene organizar un potente esquema de gobierno corporativo desde el que se atiendan prioridades como:

- Definición de un Proyecto y Valores compartidos que constituirán la base tangible del legado familiar
- Diseño e implementación de un plan estratégico de familia y negocio
- Creación de las condiciones necesarias, dígase recursos, tiempo y energía, a la construcción del necesario alineamiento estratégico de intereses entre accionistas, directivos y el conjunto de empleados. Que toda la organización sea consciente que más que picar piedra, están construyendo una catedral
- Seguimiento metódico de la implementación de los planes de acción
- Desarrollo del concepto de innovación adaptativa para complementar los valores tradicionales con las necesarias adaptaciones que la sociedad del cambio demanda en términos de modelos de negocio, estilos de dirección o políticas de aproximación a los mercados.

CAPÍTULO III. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. Enfoque de la investigación

El objetivo de este capítulo es definir el diseño de la investigación que se llevó a cabo para comprobar las hipótesis de trabajo y establecer el perfil metodológico para la recolección y análisis de información.

“La investigación es un conjunto de procesos sistemáticos, críticos y empíricos, que se aplican al estudio de un fenómeno” (Hernández, 2010). En la primera parte se construye el diseño general de investigación, es decir, se establecen los elementos para definir las empresas familiares de la muestra, el contexto y ámbito en los que se aplicará el estudio.

En la segunda parte se definirán los aspectos más importantes de la realización del trabajo de campo, la estrategia de recolección de información pertinente al estudio y la especificación del instrumento adaptado a las necesidades y objetivos del trabajo.

En todo estudio de caso se busca recabar la información necesaria para entender el fenómeno estudiado con el fin de replicarlo en otros casos y/o comprobar las hipótesis propuestas de antemano.

En el presente capítulo se presentan:

- Los criterios para la selección de las empresas para estudios de casos individuales y el estudio de casos múltiple
- Las empresas seleccionadas para estudio de caso
- La forma en que se recabó la información necesaria de las empresas seleccionadas

3.1.1. Investigación Cualitativa

La investigación tiene dos grandes enfoques, el cualitativo y el cuantitativo, los dos utilizan procesos metódicos y bien estructurados y ambos son plenamente reconocidos por la comunidad científica.

La metodología cualitativa tiene como objeto la descripción de las cualidades de un fenómeno, busca un concepto que pueda abarcar una parte de la realidad. No se trata de probar o de medir en qué grado una cierta cualidad se encuentra en un cierto acontecimiento dado, sino de descubrir tantas cualidades como sea posible (Taylor y Bogdan, 1992).

En la investigación cualitativa se utiliza la recolección de datos sin llevar a cabo una medición numérica, con el fin primordial de formular preguntas o hipótesis de investigación. Suele ser un proceso iterativo en donde se recolectan datos, se formulan hipótesis y en el proceso de comprobar o negar estas hipótesis nace la necesidad de una recolección adicional de datos que a su vez da la capacidad de formular nuevas hipótesis.

Suele ser un proceso más laxo y en el cual es válido formular nuevas preguntas de investigación a lo largo de todo el proceso. Así mismo la investigación de la literatura no solo se lleva a cabo al principio de la investigación, conforme esta se desarrolla constantemente se recurre a nuevas investigaciones literarias.

3.1.2. Investigación Cuantitativa

En la investigación cuantitativa el proceso es estrictamente secuencial, un paso precede al otro y no es permitido eludir un paso o bien regresar a uno anterior, antes de proceder al siguiente el actual debe ser probado.

En el método cuantitativo el investigador plantea un problema delimitado y concreto con preguntas específicas. Construye un marco teórico con el fin de determinar lo que se ha estudiado con anterioridad en los temas concernientes a la investigación. Basado en el marco teórico se construye una o varias hipótesis para someterlas a prueba mediante el diseño de su investigación. Estas hipótesis se proponen con anterioridad a la recolección y análisis de los datos.

En el siguiente apartado se encuentra la Operacionalización de Variables en donde estas se definen y se establecen las dimensiones y los ítems de cada una de ellas en función de su definición operacional.

3.1.3. Operacionalización de variables

VARIABLES	DEFINICIÓN REAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	ÍTEMS
Sucesión (Dependiente)	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 su sucesor(es) de la misma familia (Guinjoan y Llauradó, 2007).	El proceso de sucesión en la empresa familiar es influenciado por la armonía familiar, un patrimonio familiar bien estructurado, el empoderamiento de las futuras generaciones, los estilos de liderazgo del director y la existencia de un plan sucesorio del patrimonio familiar y de la dirección de la empresa.	Patrimonio familiar	Existe testamento familiar/empresarial
				Existe fideicomiso familiar/empresarial
				Existe formalización del patrimonio familiar
				Existe un plan escrito de la sucesión patrimonial
				El plan incluye un calendario de implementación
				Los miembros de la familia están informados del plan de sucesión patrimonial
			Estilos de liderazgo	Estilo de líder actual
				Inspira lealtad a la empresa
				Fomenta que los empleados estén orgullosos de pertenecer a la empresa
				Es un modelo a seguir por los empleados
				Estilo de sucesor
			Empoderamiento generacional	Armonizan los estilos
				Involucramiento y motivación a sucesores
			Armonía familiar	Capacitación y educación formal a sucesores
				Conflicto entre hermanos
				Conflicto entre primos
			Plan de sucesión	Conflicto entre padres e hijos
				Existe plan sucesorio
				Existe algún candidato con deseos de suceder al líder
				Existen más de un candidato viable
Se ha escogido un sucesor				
Se le ha informado al sucesor				
Se le ha informado a otros				
El director ha delegado responsabilidades al sucesor				
El sucesor está preparado para tomar total responsabilidad en caso de emergencia				
Se cuenta con un calendario para el retiro del director				
Existe visión compartida entre sucesor y sucedido.				
Se cuenta con un plan de desarrollo para el sucesor				

Operacionalización de variables (continuación).

VARIABLES	DEFINICIÓN REAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	ÍTEMES
Protocolo familiar	“Se entiende por protocolo familiar aquel conjunto de pactos suscritos por los socios entre sí o con terceros con los que guardan vínculos familiares que afectan una sociedad no cotizada, en la que tengan un interés común en orden a lograr un modelo de comunicación y consenso en la toma de decisiones para regular las relaciones entre familia, propiedad y empresa que afectan a la entidad” (Pérez, 2007)	En el protocolo familiar se definen las responsabilidades y atributos de la asamblea familiar, del consejo familiar, se plasma la historia de la familia y de la empresa y se especifica la relación que debe existir entre los órganos de gobierno de la familia y los de la empresa. Es indispensable que todos los miembros de la familia empresaria firmen la carta de compromiso con todo lo establecido en el protocolo.	Asamblea familiar	Existe una asamblea familiar Quienes la integran
			Consejo Familiar	Existe un consejo familiar Quienes lo integran
			Historia familiar y empresarial	Se cuenta con historia familiar
				La historia familiar está escrita
				Se divulga la historia entre los familiares y empleados
				Se cuenta con historia empresarial
			La historia empresarial está escrita	
			Se divulga la historia empresarial entre los familiares y empleados	
Relación de los órganos de gobierno	Relación entre los órganos de gobierno familiar y empresarial bien definida			
Carta compromiso de los miembros	Existe una carta compromiso con el protocolo firmada por todos los miembros familiares			
Valores	El punto de partida en principio son los valores ideológicos y culturales que se consideran relacionados causalmente con el comportamiento empresarial (Krueger, 2002). De este modo, los empresarios presentan muy frecuentemente valores como: ambición, confianza, responsabilidad, trabajo duro, honestidad y crecimiento, fuerza de criterio o deseo de conquista (Schumpeter, 1980) a través de los cuales llegan a fundar su empresa.	Los valores del fundador son la primera piedra de la edificación de la empresa, los valores de la generación actual definen la empresa de hoy y los valores de las generaciones futuras definen hacia dónde va la empresa. Los valores se adquieren con la educación en el seno familiar y en el trabajo dentro de la empresa. Es de suma importancia que los valores en la empresa armonicen con los valores familiares.	Valores del fundador	Cuáles son los valores del fundador Los conocen todos los familiares y empleados
			Valores del sucesor	Cuáles son los valores de la generación actual Empata con los valores del fundador
			Transmisión de valores	Acorde con los valores familiares
				Acorde con los valores empresariales

Operacionalización de variables (continuación).

VARIABLES	DEFINICIÓN REAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	ÍTEMS
Profesionalización	La profesionalización está representada por una persona o un conjunto de personas que poseen el conocimiento o la experiencia para dirigir una empresa y que socialmente cuentan con legitimidad para ello (Basco, 2006).	La profesionalización requiere personal calificado y comprometido, tecnología actualizada y competitiva y el capital suficiente para garantizar una adecuada operación y un sano crecimiento de la empresa.	Capital humano	Ejecutivos bien preparados y comprometidos
			Capital tecnológico	Técnicos bien capacitados y actualizados Activos en tecnología actual
			Capital financiero	Apalancamiento Capital en activo fijo
				Capital de en activo circulante
Gobierno corporativo	El mecanismo que sirve de contrapeso y guía a la administración del negocio para asegurar niveles de eficiencia y garantizar la calidad, oportunidad y la adecuada diseminación de información sobre las condiciones financieras y operativas de la empresa (Gobierno, 2005)	El gobierno corporativo es responsabilidad de la asamblea de accionistas, el consejo de administración, el comisario y los consejeros externos.	Asamblea de accionistas	Existe asamblea de accionistas Quiénes la integran
			Consejo de administración	Existe Consejo de administración Quiénes la integran
			Comisario	Se cuenta con un comisario empoderado
			Consejo externo	Se cuenta con consejeros externos
Cultura empresarial	La cultura empresarial es un conjunto de elementos intangibles compartidos por los miembros de una organización que: Constituyen tradiciones que se transmiten generacionalmente y de forma inconsciente de unos miembros a otros. Representan un factor aglutinante y una fuerza de naturaleza invisible que permite asegurar internamente la unidad (De Luca, 2012).	En la cultura empresarial se encuentran reflejados los principios de ética profesional que rigen a la familia y a la empresa, el apego a las leyes y los principios de innovar constantemente en los productos, servicios y procesos.	Ética	Existe un comité de ética
			Legalidad	Existe un comité de legalidad
			Innovación	Existe una cultura de innovación

3.1.4. Estudio de Caso

De acuerdo a Hernández (2004), en los estudios de las organizaciones tradicionalmente se han utilizado metodologías de investigación basadas en la medición cuantitativa, específicamente mediante la utilización del análisis estadístico de la información muestral. Sin embargo, el autor menciona que estos estudios corresponden generalmente a análisis intensivos de situaciones y comportamientos en un reducido número de organizaciones.

Algunos autores sostienen que el estudio de casos puede ser un vehículo para probar o aún construir teoría (Dubé, Line y Paré, 2003), críticos del estudio de caso, utilizado como método de investigación, cuestionan el hecho de que la mayoría de los estudios se basan en un caso individual que difícilmente pueden generalizarse.

No obstante, si previamente se definen las variables de interés y se cuida de observar el rigor debido durante la investigación, es posible asegurar la credibilidad y la validez de los resultados, en este sentido el estudio de caso puede ser aceptable, siempre y cuando la generalización que se proponga de uno o múltiples casos sea en términos de teoría y no de la población que se estudia (Yin, 2009).

El estudio de caso constituye una herramienta de investigación que se guía por dos preguntas: ¿cómo? y ¿por qué? La proposición es entender a profundidad el caso con el fin de aportar la información de un estudio cuya construcción utiliza la información recolectada siguiendo diferentes estrategias.

Durante el trabajo de campo las herramientas utilizadas pueden incluir la observación y la investigación documental, la entrevista y toda información que permita entender la situación particular y los motivos que impulsaron a los actores a determinada acción o evasión pertinente al desarrollo del caso (Beynon, 1995), (Miller y Dingwall, 1997).

Es de suma importancia que el investigador posea capacidad inductiva con el fin de poder interpretar el caso en su entorno organizacional, que permita hacer generalizaciones y posteriormente reinterpretar los resultados de la investigación en una forma aplicable a situaciones y actores similares (Ridder, 2012), (Adelman et al, 1976).

El estudio de caso es una elección metodológica cuando se opta por utilizarlo Buscando la factibilidad de que nuestra investigación aborde el análisis detallado de un escenario, evento, individuo, grupo u organización. Entonces, su construcción estará basada en la exploración amplia de la red de fuentes de información sobre el tópico; el análisis e interpretación de la información será a través de una estrategia de <embudo>, esto es, el análisis desde el contexto más amplio para descender en el foco de estudio (Hernández, 2004).

En los escenarios en los que el conocimiento sobre la teoría de administración de las organizaciones no opera para situaciones o comportamientos particulares, el investigador puede optar por elegir su objeto de estudio como un caso y de esta manera centrar el estudio de caso en aquellos aspectos particulares que la teoría no explica de manera clara.

3.2. Tipos de la investigación

El presente apartado describe los tipos de disciplina y el enfoque de la metodología utilizado en la presente investigación.

Investigación Interdisciplinaria es el estudio u otra actividad que se realizan con la cooperación de varias disciplinas. Integra disciplinas que en una relación simétrica, dinámica e interactiva conjugan perspectivas de análisis propias de cada una para enriquecer la mirada del objeto de estudio.

Es la interdiscipliniedad o la noción de funcionamiento sistémico que articula las perspectivas, por ende requiere de una construcción conceptual común del problema con objetivos comunes y para su operatividad la formación de un equipo con tiempos de trabajo conjunto (Mayra, 2011).

Desde la perspectiva del problema u objeto de estudio investiga un problema conjugando métodos de varias disciplinas para el logro de objetivos comunes.

La propuesta de tesis requiere de una investigación *interdisciplinaria* ya que dentro de la disciplina de administración estudia las diferentes escuelas y su aplicación a las empresas familiares En tanto que en las disciplinas del comportamiento social estudia el comportamiento de las personas y su relación con la familia y la empresa.

En el tema de propiedad y sus aspectos legales y psicológicos, pretende encontrar las repercusiones de ser dueño y a la vez empleado o directivo de la empresa o bien el ser solamente dueño sin trabajar en la empresa familiar. La investigación busca encontrar los lazos entre la empresa, la familia y la propiedad, y la influencia de cada uno de estos tres sistemas ejerce en los otros dos.

De tal manera que la investigación integra el conocimiento de varias materias con el fin último de encontrar la interrelación de los diferentes sistemas que tienen un fin común sin pretender trabajar de manera separada en cada disciplina.

En el fondo la investigación es del tipo *cualitativa*, al pretender un entendimiento lo más profundo posible sin buscar exactitud en los resultados. Se pretende que el investigador participe en la investigación a través de la interacción con los sujetos de estudio, apartando sus prejuicios y creencias personales. Dentro del estudio cualitativo se tiene un enfoque *holístico*, puesto que se busca la comprensión de la situación en su totalidad y se incluye una visión *constructivista*, ya que se orienta a comprender e interpretar lo singular de los fenómenos sociales.

Se pretende utilizar el modelo de estudio de casos con la finalidad de reforzar los estudios de campo. El investigador deberá desarrollar una teoría o modelo de lo que ocurre en la situación social, proponer una o varias hipótesis que le permitan llegar a conclusiones sobre la situación de las empresas familiares en el Estado de Michoacán.

Para llevar a cabo la segunda parte de la investigación se hace necesario un estudio de tipo *cuantitativo*, en donde se recolecten datos sobre las empresas familiares medianas de sector manufacturero en el Estado de Michoacán y se lleven a cabo análisis estadísticos con el fin de establecer el efecto que ejercen las variables independientes; Protocolo Familiar, Cultura Empresarial, Valores del Fundador, Profesionalización y Gobierno Corporativo, sobre la variable dependiente; el proceso de sucesión generacional.

En la mayoría de las investigaciones científicas, se hace necesario utilizar una combinación de tipos de disciplina y de métodos de investigación, ello no debe ir en detrimento de la calidad del estudio. Lo fundamental es mantener la congruencia en la metodología y tener siempre presente el objetivo general de la investigación.

3.2.1. Población y muestra

Según Hernández (2010):

Cuando se hace una muestra probabilística, uno debe preguntarse: dado que una población es de N tamaño, ¿cuál es el menor número de unidades muestrales (personas, organizaciones, capítulos de telenovelas, etc.) que necesito para conformar una muestra (n), que me asegure un determinado nivel de error estándar?

La población objeto de estudio de la presente investigación son:

**LAS EMPRESAS FAMILIARES MEDIANAS Y GRANDES, DEL SECTOR
MANUFACTURERO, EN EL ESTADO DE MICHOACÁN**

De acuerdo al INEGI los criterios para clasificar a la micro, pequeña y mediana empresa son el número de trabajadores como criterio para estratificar los establecimientos por tamaño y como criterios complementarios, el total de ventas anuales, los ingresos y/o los activos fijos (INEGI, 2014).

Microindustria. Las empresas que ocuparan hasta 15 personas y el valor de sus ventas netas fuera hasta 30 millones de pesos al año.

Industria Pequeña. Las empresas que ocuparan hasta 100 personas y sus ventas netas no rebasaran la cantidad de 400 millones de pesos al año.

Industria Mediana. Las empresas que ocuparan hasta 250 personas y el valor de sus ventas no rebasara la cantidad de mil 100 millones de pesos al año.

En el Estado de Michoacán (INEGI, 2014) dentro del sector manufacturero existen 30,222 unidades económicas (15.5% del total) y estas ocupan a 106,620 trabajadores (17.4% del total). Del total de empresas manufactureras en el Estado, únicamente 0.4% son empresas medianas.

No existe información oficial de cuál es la proporción de empresas familiares del total de las empresas manufactureras del Estado de Michoacán, tomando un número conservador (Solari, A, Chauca, 2007) podemos asumir que por lo menos el 90% son empresas familiares, por lo tanto el total de la población de empresas familiares manufactureras medianas y grandes en el Estado de Michoacán es:

$$30,222 \times (.004) \times (0.95) = \underline{\underline{114.84 \text{ Empresas}}}$$

Una fuente de información más actualizada para el Estado de Michoacán en cuanto a las empresas en cada sector es el (SECOM, 2017), Sistema de Información Empresarial Mexicano, cuyo fundamento legal es el Artículo 30 de la Ley de Cámaras Empresariales y sus Confederaciones, publicada en el Diario Oficial de la Federación el 20 de enero de 2005.

Este artículo establece que todos los Comerciantes e Industriales, sin excepción y obligatoriamente, deberán de registrar y actualizar anualmente cada uno de sus establecimientos en el SIEM.

Los objetivos del SIEM son:

- Constituirse en la base común de información para los programas de promoción de la Secretaría de Economía.
- Consolidarse como el sistema central de información empresarial de cobertura nacional, así como en un vínculo de información con sistemas externos, tanto nacionales como extranjeros.
- Integrarse en una base de datos de cobertura nacional y de fácil acceso.
- Propiciar la oportuna difusión e intercambio de la información contenida en el mismo.
- Mantener al país dentro de los adelantos técnico-informático al servicio de los promotores de la actividad económica del país.
- Apoyar la generación de estudios estadístico-económico.
- Ser un sitio de consulta de información empresarial para promoción de negocios.
- Constituirse como un centro virtual de negocios, en promoción de la micro, pequeñas y medianas empresas.

La base de datos del SIEM está a cargo de la Secretaría de Economía y se encuentra conformada por (SECOM, 2017):

1. Un módulo de captación de la información empresarial, que contiene los datos básicos proporcionados por las empresas en los formatos.
2. Número de control, asignado por la Secretaría de Economía una vez que la información ingresa a la base de datos del SIEM.
3. Módulos especiales de consulta de información para los usuarios del SIEM, ubicados en la Secretaría de Economía y en las Cámaras Empresariales en todo el país.

Dentro de la base de datos del SIEM, las empresas se clasifican por el número de trabajadores en las siguientes categorías, **Figura 3**:

Tabla 3 Clasificación de empresas por su tamaño

Tipo de Empresa	Número de Trabajadores
Empresa Micro	1 a 10
Empresa Pequeña	11 a 50
Empresa Mediana	51 a 250
Empresa Grande	Más de 250

Fuente: SCIAN, 2013 1

Por su tamaño la investigación se limita a las empresas medianas y grandes con más de 50 trabajadores. En cuanto al sector económico, utilizando el Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte, México **SCIAN 2013** (INEGI, 2013), el ámbito de estudio de la presente investigación se limita al sector de Industrias manufactureras:

31-33 INDUSTRIAS MANUFACTURERAS

“Este sector comprende unidades económicas dedicadas principalmente a la transformación mecánica, física o química de materiales o sustancias con el fin de obtener productos nuevos; al ensamble en serie de partes y componentes fabricados; a la reconstrucción en serie de maquinaria y equipo industrial, comercial, de oficina y otros, y al acabado de productos manufacturados mediante el teñido, tratamiento calorífico, enchapado y procesos similares. Asimismo, se incluye aquí la mezcla de productos para obtener otros diferentes, como aceites, lubricantes, resinas plásticas y fertilizantes. El trabajo de transformación se puede realizar en sitios como plantas, fábricas, talleres, maquiladoras u

hogares. Estas unidades económicas usan, generalmente, máquinas accionadas por energía y equipo manual” (INEGI, 2013).

En la base de datos del SIEM para el Estado de Michoacán (SECOM, 2017) **Tabla 4.**, se encuentran registradas 67 empresas medianas y grandes del sector de industrias manufactureras.

**Tabla 4 Empresas medianas y grandes del sector manufacturero
SIEM Michoacán**

Razón Social	Municipio	Teléfono	E-mail	Giro
TRON HERMANOS, S. A. DE C.V.	MORELIA	(443)2041032	informacion@tron.com.mx	FABRICACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE ACEITES Y GRASAS COMESTIBLES Y SUS DERIVADOS
CIA. CERILLERA LA CENTRAL, S.A. DE C.V.	MORELIA	(443)32640483		FABRICACIÓN DE CERILLOS Y FÓSFOROS
AAK MÉXICO, S.A. DE C.V.	MORELIA	(443)175 04 00		FABRICACIÓN Y VENTA DE ACEITES Y GRASAS COMESTIBLES
GŞ ALIMENTOS DE MÉXICO, S.A. DE C.V.	MORELIA	(01443)3232300	alberto.cendejas@saporis.mx	COMPRA; VENTA y FABRICACIÓN DE ALIMENTOS
TEAM FOODS MÉXICO, S.A. DE C.V.	MORELIA	(01443)323-16-66	vmedina@team.com	COMPRA VENTA PROCESAMIENTO DE ACEITES Y GRASAS COMESTIBLES

ANUNCIOS LUMINOSOS NOVOA S.A. DE C.V.	MORELIA	(443)3230029	NOVOA_ANUNCIOS@YAHOO.COM.MX	FABRICACIÓN DE ANUNCIOS LUMINOSOS
SALSA DON VASCO, S.A. DE C.V.	MORELIA	(443)3238292	SALSASDONVASCO@PRODIGY.NET.MX	FABRICA DE SALSA Y VENTA DE SALSA PICANTE
ENVASES UNIVERSALES DE MÉXICO, S.A.P.I. DE C.V.	MORELIA	(443)3277373	nayeli.barragan@envasesuniversales.com	FABRICACIÓN DE ENVASES DE PET Y PIEZAS DIVERSAS
TERMOFOAM VALLADOLID, S.A. DE C.V.	MORELIA	(443)2320130	GPALOMO@TERMOFAN.COM.MX	TRANSFORMACIÓN DE PLÁSTICO
ANDRITZ HYDRO, SA DE CV	MORELIA	(443)3231538		FABRICANTES DE TURBINAS HIDRÁULICAS Y EQUIPOS ELECTROMECAÑICOS
SEAL INDUSTRIA DE MORELIA	MORELIA	(043)3233528	SEAL5708@YAHOO.COM.MX	CONSTRUCCIÓN DE TANQUES; TOLVAS Y CALDERAS
SAPORIS COMERCIAL S.A. DE C.V.	MORELIA	(443)3232300 Ext. 100	GREGORIO.GOMEZ@SAPORIS.MX	ELABORACIÓN DE ADEREZOS; MAYONESA; CÁTSUP; MOSTAZA;
PROMOTORA ZACAPU S.A. DE C.V.	ZACAPU	(436)3634774	contabilidad@promotorazacapu.com	IMPRESIÓN EN PELÍCULA FLEXIBLE
PURÉ PLASTIC	PUREPERO	(471)3661085	pureplastic.compras@hotmail.com	transformación de resinas plásticas
COMPROVET S.A DE C.V	MORELIA	(044)3232002	APERUS@COMPROVET.COM.MX	FABRICA DE JAULAS Y EQUIPO VETERINARIO
PRODUCTOS METÁLICOS LA PIEDAD, S.A. DE C.V.	LA PIEDAD	(352)5-26-80-88		FABRICACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE MUEBLES METÁLICOS
RESINAS SINTÉTICAS, S.A DE C.V.	MORELIA	(443)-3161415	PLANT@RESMAS.COM	FABRICACIÓN DE PRODUCTOS QUÍMICOS EN GENERAL
INDUSTRIAS JAFHER, S.A. DE C.V.	MORELIA	(443)3146125 Ext. 133	ESPERANZA.SOLORIO@JAFHER.COM.MX	FABRICACIÓN DE MUEBLES PARA OFICINAS
ESTRUCTURAS Y TECHOS GRUPO AZTLÁN, S.A. DE C.V.	MORELIA	(443)3233170 Ext. 106	JONATHAN.SANDOVAL@GRUPOAZTLAN.COM.MX	ESTRUCTURAS Y TECHOS
PINOSA, S DE R.L. DE C.V.	MORELIA	(443)3122738	LUZTAPIAH@HOTMAIL.COM	FABRICA DE BREA Y AGUARRÁS
CONSTRUCTORA EUNICE, S.A DE C.V.	MORELIA	(443)3137644	cesa@prodigy.net	CONSTRUCTORAS; CARRETERAS; AUTOPISTAS; TERRACERÍAS; PUENTES; PASOS A DESNIVELES Y AEROPISTAS

CONSTRUCTORA EUNICE, S.A. DE C.V.	MORELIA	(443)3137644	cesa@prodigy.net.mx	CONSTRUCCIÓN DE CARRETERAS; AUTOPISTAS; TERRACERÍAS; PUENTES; PASOS A DESNIVEL Y AEROPISTAS
INDUSTRIAS OKEN S.A. DE C.V.	MORELIA	(443)3273253	FINANZAS@OKEN.MX	FABRICACIÓN DE BASCULAS Y BALANZAS
CLÍNICA DE ENFERMEDADES CRÓNICAS Y DE PROCEDIMIENTOS ESPECIALES S.C.	MORELIA	(443)3331100	GABRIELA.MEDINA@CECYPE.COM	ACTIVIDADES DE INVESTIGACIÓN CIENTÍFICAS Y TECNOLÓGICAS
POLIETILENOS VALLADOLID S.A. DE C.V.	MORELIA	(443)3876393	POLIVALLA@GMAIL.COM	FABRICACIÓN DE BOLSAS DE PLÁSTICO
AGRO METÁLICA S.A. DE C.V.	MORELIA	(443)3231423	AGROMETALICA.COMPRAS@GMAIL.COM	FABRICACIÓN COMPRA Y VENTA DE IMPLEMENTOS Y REFACCIONES
ARTIFIBRAS SA DE CV	URUAPAN	(452)5033100	director@artifibras.com.mx	FABRICACIÓN DE HULE SINTÉTICO
NEO PELÍCULAS, S.A. DE C.V.	MORELIA	(443)3161864	abuenrostro@gmail.com	FABRICACIÓN Y VENTA DE PRODUCTOS DE PLÁSTICO
CHOCOLATERA MOCTEZUMA SA DE CV	URUAPAN	(044452)5033300	director@chocolatera.com	ELABORACIÓN DE CHOCOLATE
JANESVILLE DE MÉXICO SA DE CV	URUAPAN	(452)5198100	ccervantes@janesvilleacoustics.com	FABRICACIÓN DE AISLANTES PARA LA INDUSTRIA AUTOMOTRIZ
CORPORACIÓN INDUSTRIAL URUAPAN SA DE CV	URUAPAN	(452)524-89-60	pmedina@ciumx.com	FABRICACIÓN DE MAQUINARIA
PURIFICADORA DEL CUPATITZIO SA DE CV	URUAPAN	(452)524-12-96	direccion@agualyder.com	PURIFICADORA DE AGUA
BOFRYMEX SA DE CV	URUAPAN	(452)523 21 72	jc_fryen@hotmail.com	ELABORACIÓN DE BOTANAS
ANUNCIOS NEÓN DEL SUR S.A. DE C.V.	MORELIA	(443)3121642	CRUBIO_73@HOTMAIL.COM	FABRICACIÓN DE ANUNCIOS
PUREPLASTIC S.A. DE C.V.	MORELIA	(471)3661085	PUREPLASTIC.COMPRAS@HOTMAIL.COM	TRANSPORTACIÓN DE RESINAS PLÁSTICAS
FALCOM PLASTICS DE MÉXICO S.A. DE C.V.	MORELIA	(443)3430070	ADMINISTRACION@FALCOMPLASTICS.COM.MX	FABRICACIÓN DE BOLSAS DE PLÁSTICO
MORELIA BUSINESS CENTER SA DE CV	MORELIA	(443)3130714		ELABORACIÓN DE DULCES, CHICLES Y

				PRODUCTOS DE CONFITERÍA
BOLSAS Y DESECHABLES VALLODOLID,S. DE R.L DE C.V.	MORELIA	(443)3876394		FABRICACIÓN DE BOLSAS DE POLIETILENO
POLIETILENOS RAGUZ, S.A. DE C.V.	MORELIA	(443)3212825		FABRICACIÓN DE BOLSA DE POLIETILENO
TRENZADOS MARINOS, S.A. DE C.V.	MORELIA	(443)3169051	YRAMIREZ@GRUPO-ORTIZ.COM	FABRICACIÓN DE CUERDAS TRENZADAS
AGRO METÁLICA MICHOACANA S.A. DE C.V.	MORELIA	(443)3231023	AMSA@PRODIGY.NET.MX	FABRICACIÓN, COMPRA Y VENTA DE IMPLEMENTOS Y REFACCIONES
ALCOM CONTAC CENTER	MORELIA	(443)9629098	FABIOLA.GONZALEZ@ALCOMCC.COM	TELECOMUNICACIONES
MOLINO DE TRIGO GUADALUPE, S.A. DE C.V.	ZAMORA	(351)5160032	GUILLERMO.MENDEZ@HARINERA-GUADALUPE.COM	MAQUILA (MOLIENDA DE TRIGO)
LA UNIVERSAL IMPRESORA S.A. DE C.V.	MORELIA	(443)3232880		FABRICACIÓN DE EMPAQUES FLEXIBLES Y PRODUCTOS DE PLÁSTICO
NEO PELÍCULAS S.A. DE C.V.	MORELIA	(443)3161864 Ext. 103	LSAAVEDRA@GRUPO-ORTIZ.COM	FABRICACIÓN DE PRODUCTOS DE PLÁSTICOS
BOTANAS ANITA S. DE R.L. DE C.V.	MORELIA	(443)3230155	BOTANAS.ANITA@HOTMAIL.COM	ELABORACIÓN DE BOTANAS
DESTINO PARHIKUNI S.A. DE C.V.	MORELIA	S/N	ARGRLIADIAZ@PARHIKUNI.COM.MX	TRANSPORTES DE PASAJEROS TERRESTRE
GRUPO PAPELERO SCRIBE, S.A. DE C.V.	MORELIA	(55)52827400	ARTURO.PEREZ@SCRIBE.COM.MX	FABRICACIÓN DE PAPEL
INGENIO LÁZARO CÁRDENAS S.A. DE C.V.	TARETAN	(55)52011975	AENRIQUEZ@GAMSA.COM.MX	PRODUCCIÓN DE AZÚCAR Y MIELES
INDUSTRIAL PAPELERA MEXICANA S.A. DE C.V.	URUAPAN	(55)50028500	GERARDO.BRIENO@SCA.COM	FABRICACIÓN DE PRODUCTOS DE PAPEL
ARCELORMITTAL LAS TRUCHAS, S.A. DE C.V.	LÁZARO CÁRDENAS	(55)52818133	S/C	PRODUCCIÓN DE VARILLA, ALAMBRÓN Y PALANQUILLA
ARCELORMITTAL MÉXICO, S.A. DE C.V.	LÁZARO CÁRDENAS	(55)555249 EXT. 0768	GUSTAVO.CAMPOS@ARCELORMITTAL.COM	PRODUCCIÓN DE PLANCHÓN
CONGELADORA Y EMPACADORA NACIONAL, S.A. DE C.V.	MORELIA	(443)3221201	S/C	PROCESAMIENTO DE FRUTAS Y LEGUMBRES CONGELADAS

INTERNACIONAL DE SACOS Y ARPILLAS S.A. DE C.V.	MORELIA	(443)3261843	EHERNANDEZ@GRUPO-ORTIZ.COM	FABRICACIÓN DE OTROS PRODUCTOS DE PLÁSTICO
GANADERÍA INTEGRAL MONARCA, S.A. DE C.V.	MORELIA	(328)5244000	ALFREDO.DELENA@SUKARNE.COM	CORTE Y EMPACADO DE CARNE
TIENDAS DEPARTAMENTALES LIVERPOOL, S.A. DE C.V.	MORELIA	(443)1138100	AHERNANDEZM@LIVERPOOL.COM.MX	TIENDA DEPARTAMENTAL
SACOS DE POLIPROPILENO ESPECIALIZADOS, S.A. DE C.V.	MORELIA	(443)3271704	SAPIENSA@GRUPO-ORTIZ.COM	FABRICACIÓN DE PRODUCTOS DE POLIPROPILENO
SACOS DE POLIPROPILENO ESPECIALIZADOS, S.A. DE C.V.	TARIMBARO	(443)3876353	MDURAN@GRUPO-ORTIZ.COM	PRODUCTOS DE POLIPROPILENO
RAFIAS INDUSTRIALES, S.A. DE C.V.	MORELIA	(443)3162600	AUXILIAR_RAFIAS@HOTMAIL.COM	SACOS DE POLIPROPILENO
RAFIAS INDUSTRIALES, S.A. DE C.V.	MORELIA	(443)3162600	RECURSOSHUMANOS@RAIMSA.COM.MX	ELABORACIÓN DE SACOS DE POLIPROPILENO
INDUSTRIAL PAPELERA MEXICANA S.A. DE C.V.	URUAPAN	(452)5275200	SANTIAGO.GARZA@SCA.COM	TRANSFORMACIÓN DEL PAPEL
INDUSTRIAS MARVES, S.A. DE C.V.	URUAPAN	(452)5275851	MARTINEZA@MARVEZ.COM	FABRICACIÓN DE FIELTRO LAMINADO BAJO ALFOMBRA
PLÁSTICOS DEL CUPATITZIO, S.A. DE C.V.	URUAPAN	(452)5237700	S/C	INDUSTRIALIZACIÓN DE PLÁSTICO
VISCOFAN DE MÉXICO, S.A. DE C.V.	MORELIA	(436)3639000	JIMENEZG@VISCOFAN.COM	FABRICACIÓN DE FIBRAS QUÍMICAS
CONSTRUCTORA FELUXA, S.A. DE C.V.	URUAPAN	(452)1471740	ING.VERONICA.HERRERA@OUTLOOK.COM	CONSTRUCCIÓN
STAR MÉDICA, S.A. DE C.V.	MORELIA	(614)4326600	ATORRES.CHI@STARMEDICA.COM	HOSPITALES GENERALES DEL SECTOR PRIVADO
VISCOFAN DE MÉXICO S. DE R.L. DE C.V.	ZACAPU	(436)3639000 EXT. 902	JIMENEZG@MEXICO.VISCOFAN.COM	FÁBRICA DE FIBRAS QUÍMICAS

Fuente: SIEM, 2017

3.2.2. Recolección de información

La recolección de datos se puede llevar a cabo mediante una gran diversidad de instrumentos y herramientas que puede utilizar el investigador para desarrollar los sistemas de información. Las principales técnicas de recolección de datos son: la entrevista, la encuesta, el cuestionario, la observación, sesión de grupos y el censo.

La entrevista

La entrevista es una conversación dirigida, con un propósito específico y que usa un formato de preguntas y respuestas. Se establece así un diálogo, pero un diálogo peculiar, asimétrico, donde una de las partes busca recoger información y la otra se nos presenta como fuente de esta información.

Una entrevista es un dialogo en el que el entrevistador, generalmente un investigador, hace una serie de preguntas a otra persona, el entrevistado, con el fin de conocer mejor sus ideas, sus sentimientos y su forma de actuar.

Los pasos que se deben seguir previo a la entrevista son:

1. Determinar la posición que ocupa en la organización el futuro entrevistado, sus responsabilidades básicas, actividades, etc.
2. Preparar las preguntas que van a plantearse, y los documentos necesarios.
3. Fijar un límite de tiempo y preparar la agenda para la entrevista.

4. Elegir un lugar donde se puede conducir la entrevista con la mayor comodidad.

5. Hacer la cita con la debida anticipación.

Tipo de preguntas

- Preguntas abiertas: Son aquellas preguntas que describen hechos o situaciones por parte del entrevistado con una gran cantidad de detalles que a juicio del entrevistado son importantes.
- Preguntas cerradas: En las preguntas cerradas las respuestas posibles están cerradas al entrevistado, debido a que solamente puede responder con un numero finito, tal como “ninguno”, “uno”, o “quince”. Una pregunta cerrada limita las respuestas disponibles al entrevistado.

La encuesta

Una encuesta es un conjunto de preguntas normalizadas dirigidas a una muestra representativa de la población, con el fin de conocer estados de opinión o hechos específicos.

La intención de la encuesta no es describir a los individuos particulares quienes, por azar, son parte de la muestra sino obtener un perfil compuesto de la población.

Una "encuesta" recoge información de una muestra, una muestra es usualmente sólo una porción de la población bajo estudio.

El cuestionario

Los cuestionarios proporcionan una alternativa muy útil para la entrevista; sin embargo, existen ciertas características que pueden ser apropiada en algunas situaciones e inapropiadas en otra. Al igual que la entrevistas, deben diseñarse cuidadosamente para una máxima efectividad.

Selección de formas para cuestionarios

Por lo tanto, el desarrollo y distribución de los cuestionarios, debe hacerse en una forma inteligente. También es importante el formato y contenido de las preguntas en la recopilación de hechos significativos.

Existen dos formas de cuestionarios para recabar datos: cuestionarios abiertos y cerrados, y se aplican dependiendo de si el investigador conoce de antemano todas las posibles respuestas de las preguntas y pueden incluirlas. Con frecuencia se utilizan ambas formas en los estudios de sistemas.

Cuestionario Abierto

Al igual que las entrevistas, los cuestionarios pueden ser abiertos y se aplican cuando se quieren conocer los sentimientos, opiniones y experiencias generales.

El formato abierto proporciona una amplia oportunidad para quienes responden -escriba las razones de sus ideas-. Algunas personas sin embargo, encuentran más fácil escoger una de un conjunto de respuestas preparadas que pensar por sí mismas.

Cuestionario Cerrado

El cuestionario cerrado limita las respuestas posibles del interrogado. Por medio de un cuidadoso estilo en la pregunta, el analista puede controlar el marco de referencia. Este formato es el método para obtener información sobre los hechos, también fuerza a los individuos para que tomen una posición y forma su opinión sobre los aspectos importantes.

La observación

El analista puede observar de tres maneras básicas:

- Puede observar a una persona o actividad sin que el observado se dé cuenta y sin interactuar por parte del propio analista.
- El analista puede observar una operación sin intervenir para nada pero estando la persona observada enteramente consiente de la observación.
- Se puede observar y estar en contacto con las personas observadas. La interrogación puede consistir simplemente en preguntar respecto a una actividad específica, pedir una explicación, etc.

La observación puede emplearse para verificar los resultados de una entrevista, o bien como preparación de la misma. También es otra técnica valiosa para recopilar datos que implican relaciones. La observación tiende a adquirir mayor sentido al nivel técnico del procesamiento de datos, donde las tareas se cuantifican más fácilmente. Entre estas tareas encontramos la recopilación, acumulación y transformación de los datos.

Pasos de la observación

1. Determinar y definir aquello que se va a observar.
2. Estimar el tiempo necesario de observación.
3. Obtener la autorización para llevar a cabo la observación.
4. Explicar a las personas que van a ser observadas lo que se va hacer y las razones para ello.

Sesiones de grupo

En las sesiones de grupo tradicionales se elabora un guion de desarrollo el cual servirá para iniciar y cerrar la discusión. Se dividen los grupos de acuerdo a características del objetivo. Usualmente las sesiones la conforman entre 8 y 12 participantes, teniendo una duración entre 1 y 2 horas.

Es habitual que los participantes se dejen llevar por la presión del grupo cambiando de opinión y por ende “contaminando” los resultados. Este problema se puede mitigar mediante manejos especiales de grupo en los cuales los moderadores deben estar entrenados.

Tipos de sesiones de grupo

Las variantes de las sesiones de grupo son:

Sesiones de dos vías – En esta variante, un grupo de personas ve la dinámica de otro grupo y discute acerca de las reacciones e interacciones, para llegar a una conclusión.

Sesiones con moderador dual – Estas sesiones cuentan con dos moderadores; uno se encarga de desarrollar la sesión de manera suave y confortable, mientras que el otro se asegura de que se toquen todos los puntos predefinidos.

Sesiones con moderadores enfrentados – Los dos moderadores toman, deliberadamente, conceptos opuestos para generar discusión.

Sesiones con participantes moderadores – En estas sesiones se le pide a uno o más de los participantes que actúe como moderador temporalmente durante la sesión.

Las sesiones de grupo pueden entregar información confiable con costos mucho menores que el de herramientas de investigación de mercados tradicionales.

El censo

El censo es una de las operaciones estadísticas que no trabaja sobre una muestra estadística, sino sobre la población total; mientras que el período de realización depende de los objetivos para los que se necesiten los datos. Por ejemplo, en diversos países se llevan a cabo censos poblacionales por lo general cada 4 años, el mismo período utilizado para censos agropecuarios.

Desde el punto de vista del trabajo de investigación, se considera al censo como técnica que usa como documento instrumento a la cédula de censo o ficha censal de la población.

El censo se lleva a cabo a través de la aplicación de un instrumento estandarizado o *encuesta a toda la población objetivo*; en este contexto, se proceden a medir todos los elementos de dicha población (Vivanco, 2005) , esta información sirve de marco para realizar futuros muestreos cuando no es posible realizar un censo, ya sean estos estadísticamente representativos (probabilísticos) o no (Naciones Unidas, 2010). Sin embargo, la pertinencia o no de realizar un procedimiento muestral o censal dependerá específicamente de las

poblaciones y los tamaños de error existentes. Mientras que en el primer caso se observa la presencia de un error muestral, en la segunda se aprecia un error ajeno al muestreo (Vivanco, 2005).

3.3. Instrumentos de la investigación

El presente trabajo utiliza una *investigación no experimental*, se pretende observar la situación de las empresas familiares medianas en cuanto a la generación en que se encuentran y el estado y la utilización de las variables consideradas determinantes en el proceso de sucesión.

Con respecto a la temporalidad del estudio, esta es una *investigación transeccional*, se recopilara la información en un momento de tiempo específico.

En una primera etapa *se realizará un censo* a toda la población de empresas medianas y grandes del sector manufacturero del Estado de Michoacán con el fin de determinar cuáles son de carácter familiar y si es así, en que generación se encuentran. Así mismo se corroborara la información que las empresas aportaron al sistema SIEM en cuanto al sector empresarial, el número de trabajadores y el giro del negocio.

El formato del censo se encuentra en el **ANEXO C1**.

En la segunda etapa de recopilación de datos, *se llevó a cabo una encuesta* dirigida únicamente a la población de empresas medianas y grandes del sector manufacturero en el Estado de Michoacán que son:

Empresas familiares que se encuentran en la primera, segunda o posteriores generaciones de la familia propietaria.

Las preguntas de la encuesta están divididas de acuerdo a las variables del modelo de investigación: Variable dependiente Sucesión (SU), Variable Protocolo familiar (PF), Variable Valores (VA), Variable Profesionalización (PR), Variable Gobierno corporativo (GC) y Variable Cultura empresarial (CE).

El formato de la encuesta se encuentra en el **Anexo C2**.

Las respuestas a la encuesta se alimentaron en el programa de análisis cualitativo Atlas.ti 8, organizándolas de acuerdo a las variables, del mismo modo que se hizo con las preguntas. Los resultados de este análisis se encuentran en el **Anexo C3**.

En la tercera etapa, basados en las respuestas del cuestionario y los resultados de la investigación bibliográfica, se seleccionaron las diez organizaciones más representativas de las empresas familiares medianas y grandes del sector manufacturero del Estado de Michoacán con el fin de llevar a cabo los respectivos *estudios de caso* de cada una.

Como complemento a los estudios de caso, se realizarán *entrevistas y sesiones de grupo* con directivos, ejecutivos y trabajadores de las diez empresas seleccionadas para los estudios de caso.

3.4. Metodología basada en estudio de caso

“Llevar a cabo investigación por medio de un estudio de caso sigue siendo uno de los retos más grandes entre todos los esfuerzos en las ciencias sociales” (Yin, 2014).

Una definición de estudio de estudio de caso propone que este “examina, mediante la utilización de una variedad de fuentes de datos, un fenómeno en su contexto de estado naturalista, con el propósito de ‘confrontar’ la teoría y el mundo empírico” (Welch et al., 2010).

Estudio de caso puede definirse como el estudio intensivo de un solo caso en donde el propósito del estudio, en parte, es explicar sobre un mayor número de casos (población). La investigación de estudio de caso puede incorporar varios casos, lo que se conoce como estudio de casos múltiples. Sin embargo, en determinado punto, no es posible investigar estos casos intensamente. En este momento en que el énfasis del estudio se desvía del caso único a un conjunto de casos, la investigación se convierte en un estudio de casos-cruzados (Gerring, 2007)

Entre los métodos cualitativos, los estudios de casos juegan un papel primordial, ya que representan uno de los métodos cualitativos más utilizados en estudios organizacionales (Eisenhardt, 1989), más aún, el estudio de casos ha sido la metodología cualitativa más utilizada en investigaciones de empresa familiar hasta el momento, “nosotros vemos los estudios de caso como una metodología poderosa

que puede ser usada con rigor, creatividad y en una amplia variedad de formas para avanzar la investigación de la empresa familiar” (De Massis y Kotlar, 2014).

El estudio de caso es una estrategia particularmente adecuada para investigación cualitativa empírica que permite una investigación profunda de fenómenos contemporáneos dentro de las actividades de la vida real (Taylor, 2013).

Dado que el estudio de caso permite utilizar una variedad de lentes con que ver el fenómeno de investigación, este método resulta particularmente adaptado al estudio de la empresa familia, ya que esta se desarrolla en la intersección de tres sistemas; la familia, la empresa y la propiedad (Tagiuri y Davis, 1996).

Con la finalidad de entender en su totalidad un fenómeno organizacional relacionado con la interacción de la familia, el investigador necesita tener varias perspectivas y llevar a cabo el análisis en diferentes niveles (Yin, 2014).

En este aspecto, el diseño del estudio de caso se visualiza como una metodología bien adaptada ya que:

- Se adapta a situaciones en donde existen múltiples variables de interés inmersas en el contexto de la investigación
- Depende de múltiples fuentes de evidencia, en donde los datos necesitan converger de manera triangular

El investigador que decide utilizar el estudio de caso, debe escoger que tipo de estudio va a realizar. Esta selección debe estar guiada por el objetivo general de la investigación.

Un estudio de caso *exploratorio* se debe utilizar cuando el objetivo es entender cómo se lleva a cabo un fenómeno, el caso de estudio *explicativo* debería ser usado cuando la meta es entender porque un fenómeno se lleva a cabo, finalmente, un estudio de caso *descriptivo* se puede utilizar cuando el objetivo de la investigación es convencer a alguien que un fenómeno es relevante (De Massis y Kotlar, 2014).

Existen tres enfoques en la investigación de estudio de caso en la empresa familiar, el *positivista* (cualitativo positivista), el *interpretativo*, y el *realista crítico*. Estos enfoques reflejan diferentes suposiciones filosóficas con respecto a la naturaleza de la realidad social y lo que representa para el ser humano (ontología), y la naturaleza y el significado del conocimiento (epistemología).

Estas suposiciones filosóficas dan lugar a diferentes paradigmas y pueden ser colocadas a lo largo de un continuo, en un rango de perspectivas desde la objetivista hasta la subjetivista (Järvensivu, 2010).

El estudio de caso *positivista* adopta suposiciones desde el paradigma de las ciencias naturales y busca proveer evidencia cualitativa formidable en etapas iniciales del ciclo de teorización, ello lleva a inferencias generalizables extraídas de la corriente principal de la investigación deductiva (Eisenhardt y Graebner, 2007).

El énfasis del pensamiento de (Eisenhardt, 1989) está en el potencial de los estudios de caso para generar nueva teoría desde datos empíricos en la forma de marcos teóricos y/o propuestas comprobables. Esta metodología está orientada a regularidades más que a la exploración de las razones detrás de la teoría (De Massis y Kotlar, 2014).

Eisenhardt (1989) propone que la fortaleza de la investigación de estudio de caso reside en la lógica de la réplica y en la búsqueda de patrones y de constructos descriptivos.

Los casos pueden seleccionarse de acuerdo a la predicción de si los hallazgos son similares (replica literal) o si los hallazgos son diferentes (replica teórica), el énfasis está en las dimensiones comunes a través de casos (Chirico y Nordqvist, 2010).

El estudio de caso *interpretativo* plantea la idea de que el desarrollo del conocimiento relacionado al mundo social, se basa en la interpretación humana, de acuerdo a esta postura la realidad se construye socialmente por “la acción y la interacción de humanos”

(Orlikowski y Baroudi, 1991). Los investigadores que forman parte de la tradición interpretivista adoptan el contexto, las narrativas y el involucramiento del investigador (Gioia et al, 2013).

La lógica de la réplica es remplazada por la presentación de relatos de una ideografía profunda y el ajuste sencillo se convierte en la forma óptima del estudio de caso de la empresa familiar (Leppäaho, Plakoyiannaki, y Dimitratos, 2016).

El estudio de caso *realista crítico* se propone describir las fronteras entre el mundo natural y el mundo social. Considera que el mundo existe en tres dominios; *el empírico, el actual y el real* (Marshall, 2015).

El dominio empírico es el de los eventos experimentados, principalmente las percepciones e impresiones de los actores sobre la realidad.

El dominio actual incluye eventos no observados, cuando estos suceden pero no son transferidos al mundo empírico por humanos.

El dominio real es el más profundo nivel de la realidad, es el hogar de los objetos entrelazados que constituyen las prácticas de las organizaciones y el poder causal de generar eventos.

La meta del estudio realista crítico es la explicación de los mecanismos que generan determinado evento, más que la habilidad para predecir a cerca de eventos futuros o de entender el significado social/cultural (Leppäaho et al., 2016).

3.4.1. Diseño del estudio de caso

Cuando se utiliza el método de estudio de caso en una investigación, el enunciar una teoría ligada al tema de estudio y especificar qué es lo que se va a aprender, ayuda a fortalecer el diseño de la investigación.

El diseño de una investigación es un plan lógico para llegar de aquí a allá, en donde aquí se puede definir como un conjunto inicial de preguntas a ser contestadas y el allá es un conjunto de conclusiones (respuestas) a estas preguntas (Yin, 2014).

Los componentes del diseño en un estudio de casos son:

1. Las preguntas del caso de estudio, basadas en las preguntas de investigación (en cada caso individual y en los casos cruzados)
2. Las proposiciones (la Hipótesis general y las hipótesis específicas)
3. La unidad de análisis (las empresas o individuos seleccionados)
4. La lógica uniendo datos y proposiciones
5. Los criterios para la interpretación de los resultado

Teoría para generalizar desde un caso de estudio

La teoría es de suma importancia en el diseño de la investigación de casos, en algunas situaciones la teoría adecuada puede ser descriptiva en cuyo caso los puntos importantes son:

- a. La razón del esfuerzo descriptivo

- b. Los temas que describen completamente lo que se va a estudiar
- c. Los temas apropiados que describen la esencia del estudio

En el estudio de caso es indispensable el desarrollo de una propuesta teórica que fundamente las preguntas de investigación, la selección del o los casos de estudio y los sujetos a entrevistar. Durante el desarrollo de la teoría es recomendable hacer preguntas desafiantes a cerca de lo que se quiere estudiar, porque se quiere hacer el estudio y que se pretende aprender con los resultados de este.

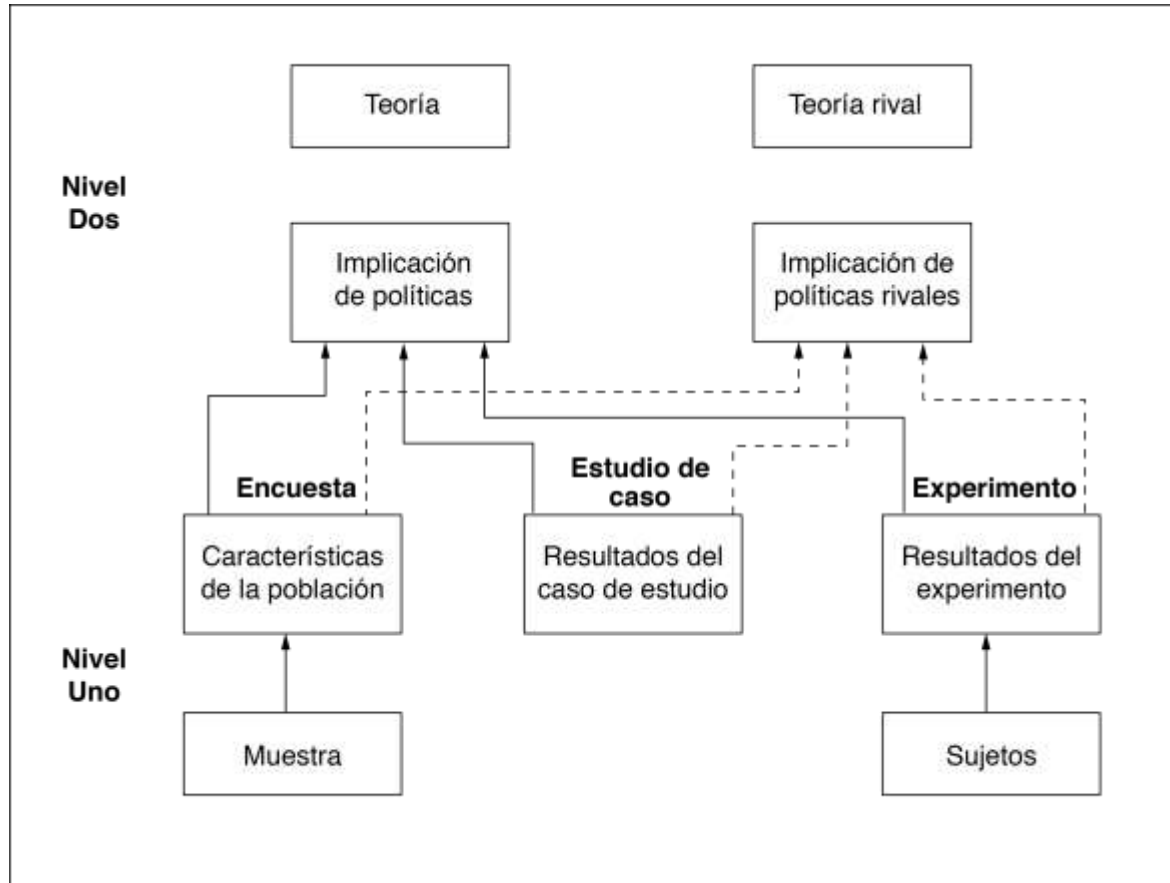
Algunas teorías que pueden ser consideradas son:

- Teorías individuales (teorías de desarrollo individual; personalidad, percepción, interpretación etc.)
- Teorías de grupo (teorías de interacción familiar, grupos informales, grupos de trabajo etc.)
- Teorías organizacionales (teorías de burocracias, estructura organizacional, etc.)
- Teorías sociales (Teorías de instituciones culturales, desarrollo tecnológico, funciones de mercado etc.)

Un error fatal en un estudio de caso, es generalizar los resultados utilizando métodos estadísticos:

Los casos no son muestras estadísticas, la muestra es demasiado pequeña para representar una población más grande... más bien se debe hacer una generalización analítica...la meta de una generalización analítica es generalizar hacia otras situaciones concretas, y no solo contribuir a la construcción de teoría abstracta (Yin, 2014).

Figura 6 Haciendo inferencia: dos niveles



Fuente: Yin, R. K. (2014). Case Study Research, Design and Methods (5th. Editi). Thousand Oaks, California: SAGE Publications

En la **Figura 6** se presenta la generalización estadística, en el nivel 1 se hace una inferencia sobre la población o universo, en base a datos empíricos recolectados de la muestra del universo. Este método de inferencia es normalmente el que se sigue cuando se utiliza una encuesta.

Con el método de estudio de caso, los casos de estudio no son “muestras”, por lo tanto no se justifica hacer una inferencia con bases estadísticas. En lugar de tomar el caso como una muestra, se debe tomar como una oportunidad para ilustrar empíricamente conceptos y principios y buscar generalizar analíticamente, basándose en hipótesis de trabajo que pueden ser aplicadas en la reinterpretación de estudios existentes de otras situaciones concretas.

La meta de la generalización analítica sigue siendo generalizar a otras situaciones concretas y no solo contribuir a crear teoría abstracta.

Según (Ridder, 2012) la generalización analítica se puede basar en :

- a. Corroborar, modificar, rechazar o adelantar conceptos teóricos referenciados en el diseño del estudio de caso
- b. Nuevos conceptos que surgieron a la conclusión del estudio de caso.

Criterios de calidad en el estudio de casos

El estudio de casos contemporáneo es un instrumento adecuado para someter a prueba empírica las hipótesis deducidas de la teoría, y ésta es una de sus principales diferencias con los formatos clásicos seguidos por este método. Los estudios de casos contemporáneos son diferentes de los clásicos, porque sin renunciar a indagar en profundidad las causas de fenómenos complejos dentro de su contexto real, han incorporado en su formato diversos mecanismos que le han permitido superar las críticas asociadas a su supuesta baja confiabilidad.

Entre ellos destaca el establecimiento de un riguroso control de la evidencia, tanto en el trabajo de campo como en la sistematización de la recolección, registro y tratamiento de la evidencia (Reynoso, 2017).

Como en cualquier tipo de investigación, los principales criterios para juzgar la calidad del diseño son:

1. Validez del constructo (medidas operacionales correctas, uso de fuentes múltiples de evidencia)
2. Validez interna (establecer relación causal, explorar explicaciones rivales)
3. Validez externa (definir el dominio o territorio de la generalización, utilizar lógica de réplica en estudios de casos múltiples)
4. Confiabilidad (demostrar que las operaciones del estudio, los datos etc., se pueden repetir dando el mismo resultado, desarrollar una base de datos del estudio de caso, usar un protocolo de estudio)

A partir de la propuesta de Yin (2009) se ha establecido un alto nivel de consenso en que existen cinco aspectos del diseño de investigación, que son determinantes en la calidad de una investigación realizada mediante estudio de casos:

1. El fenómeno que se aborda en el estudio.
2. Sus proposiciones o hipótesis.
3. Sus unidades de análisis.
4. La lógica que liga los datos con las proposiciones.
5. El criterio para interpretar los datos.

Estos 5 criterios, además de definir la manera en que debe ser utilizado el método, pueden ser de utilidad para evaluar la calidad de un reporte, en tanto establecen cuáles son los aspectos a los que se debe prestar atención de forma particular.

La realización de una investigación mediante estudio de casos se estructura en torno al desarrollo de los cinco componentes del diseño de estudio de casos antes mencionados, y a la construcción de un protocolo explícito, que tiene la función de documentar aspectos necesarios del trabajo en equipo, y que permite que los distintos casos incluidos en el estudio de casos múltiple sean comparables entre sí.

Estudio de casos múltiples

Una variedad del estudio de caso es la de *casos múltiples*, la ventaja principal de un estudio de casos múltiples es que los resultados son más robustos con conclusiones más convincentes, la desventaja es que requiere recursos materiales y humanos extensos.

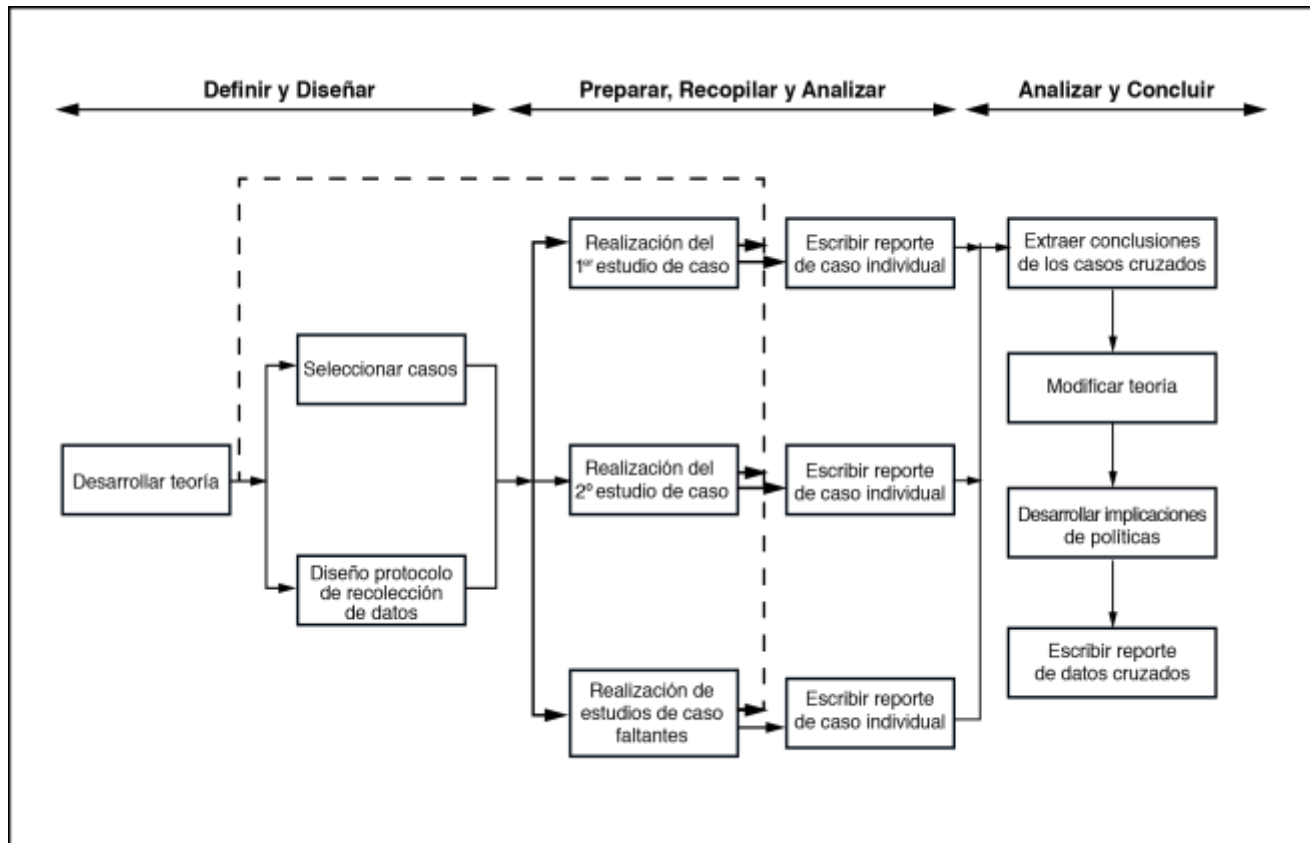
Todo diseño de casos múltiples debe utilizar el *método de réplica*, los casos deben servir a manera de experimentos múltiples, con resultados similares (replica literal) o resultados contrastantes (replica teórica) predichos explícitamente al inicio de la investigación.

Los casos individuales, dentro de un estudio de caso múltiple, pueden ser *holísticos* o *incrustados*. Cuando se utiliza el diseño incrustado, cada caso individual puede incluir la recolección y el análisis de datos cuantitativos, incluidas las encuestas dentro de cada caso (Yin, 2014).

Una característica del estudio de caso es que puede aceptar un diseño *adaptivo*, este se puede modificar a la luz de nueva información en la recolección de datos. Un ejemplo es una investigación de casos múltiples en donde se pensó que casos paralelos podría llevar a una réplica literal resultando no ser así; por lo tanto el diseño original puede ser modificado.

Cuando se utiliza el diseño de casos múltiples, una pregunta a responder es ¿cuántos casos son necesarios o suficientes para el estudio?; en este sentido se debe pensar en el número de réplicas de los dos tipos, literal y teórica, que se quieren tener en el estudio. Definir el número de réplicas depende de la certeza que se quiere tener en los resultados del estudio de casos múltiples.

Figura 7 Procedimiento de estudio de caso múltiple



Fuente: Yin, R. K. (2014). Case Study Research, Design and Methods (5th. Editi). Thousand Oaks, California: SAGE Publications

La **Figura 7** muestra que el primer paso en el diseño de un estudio de caso múltiple es el desarrollo de la teoría, a continuación se señala que la selección de los casos y la definición de medidas específicas es un paso importante en el diseño de la recolección de datos.

Es importante hacer notar que cada estudio de caso consiste en un estudio completo, en cuyo estudio se busca evidencia convergente, independientemente de los hechos y las conclusiones del caso.

Las conclusiones de cada caso se consideran información que necesita ser replicada por otros casos. Ambos resultados, de los casos individuales y del caso múltiple, deben formar parte del reporte final y mostrar cómo y por qué la proposición fue demostrada (o no demostrada). A través de los casos, el reporte también debe indicar el grado de la lógica replica y por qué se predijo ciertos casos tuvieron unos resultados, mientras que otros casos, si los hay, se predijo que tuvieron resultados contrastantes.

Una parte importante de la **Figura 7** es el circuito de retroalimentación de la línea punteada, este circuito representa la situación cuando se presenta un descubrimiento importante durante el transcurso de uno de los estudios de caso.

Dicho descubrimiento puede requerir que se reconsidere una o más de las proposiciones teóricas del estudio y que se elabore un rediseño antes de proceder. Este rediseño puede requerir seleccionar casos alternativos o bien cambios en el protocolo de estudio de caso.

Si no se lleva a cabo el rediseño, se corre el riesgo de ser acusado de distorsionar o hasta de ignorar el descubrimiento con el fin de adecuarse al diseño original. El resultado final puede ser que se piense que se ha sido selectivo al reportar los datos con el propósito de ajustarse a las ideas preconcebidas.

Métodos de investigación mixtos

Investigadores de casos, le han puesto más atención a los *métodos de investigación mixtos*- una “clase de investigación en donde el investigador mezcla o combina métodos de investigación, enfoques, conceptos y lenguaje cuantitativo y cualitativo en un solo estudio” (Johnson y Onwuegbuzie, 2004).

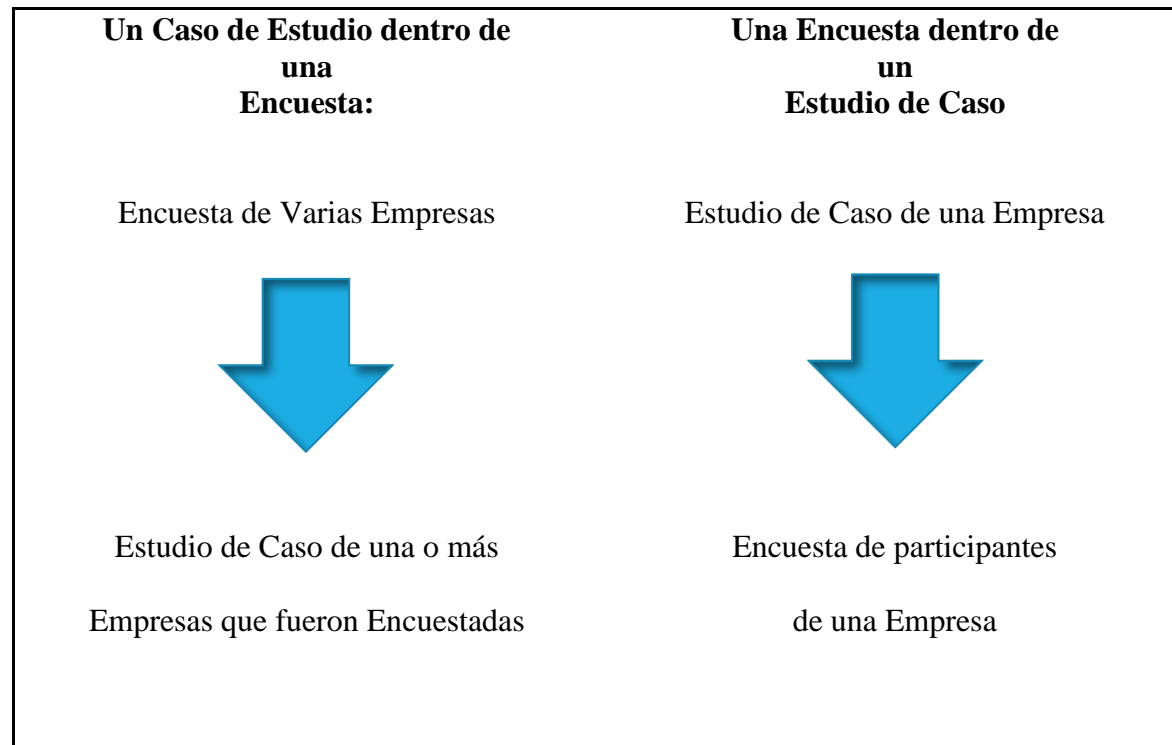
El diseño de investigación mixta obliga a utilizar las mismas preguntas de investigación en todos los métodos, a recolectar datos complementarios y a realizar análisis de contraparte, el resultado es que permite evidencia más contundente.

Otra característica es que el diseño de investigación mixta, no necesariamente está limitado a la combinación de métodos cuantitativo y cualitativo; el estudio puede emplear dos o más métodos cualitativos.

Como se ve en la **Figura 8**, dentro del método mixto (cuantitativo-cualitativo), existen dos posibilidades:

- a. Un caso dentro de una encuesta
- b. Una encuesta dentro de un caso

Figura 8 Métodos mixtos: dos arreglos de anidado



Fuente: (Yin, 2014). Case Study Research, Design and Methods (5th. Editi). Thousand Oaks, California: SAGE Publications.

El método de investigación mixta **Figura 8**, le permite al investigador afrontar preguntas de investigación más complejas y recolectar un conjunto de evidencia de mayor fuerza y riqueza de lo que es posible con un solo método. Los estudios de investigación de métodos

mixtos son más difíciles de ejecutar que los estudios limitados a un solo método, sin embargo el método de investigación mixta permite dirigirse a preguntas de investigación más amplias y complicadas (Yin, 2006).

Tabla 5 Tipología de estudio de casos

	Diseño de caso único (holístico)	Diseño de caso múltiple
Unidad de análisis única enfoque holístico	tipo 1	tipo 3
Múltiples unidades de análisis	tipo 2	tipo 4

Fuente: Yin, R. K. (2014). Case Study Research, Design and Methods (5th. Editi). Thousand Oaks, California: SAGE Publications.

Asimismo Yin (2014) en la **Tabla 5**, señala que en ciertas situaciones los diseños de tipología 2 y 4, o múltiples unidades de análisis, pueden ser considerados como una forma de método mixto de investigación, ya que además del estudio holístico del caso, una unidad de análisis en particular puede requerir de la realización de una encuesta o del uso de una base de datos y de su análisis cuantitativo.

Cada uno de estos tipos de estudio de casos tienen fortalezas diferentes y su elección depende de la naturaleza particular de la investigación que se realiza.⁶ Para realizar prueba de hipótesis, cuando es posible, conviene elegir el tipo 4, ya que facilita identificar las unidades de análisis con hipótesis, y la existencia de más de un caso en el estudio permite verificar si el patrón de comportamiento entre casos se replica o no, lo cual da solidez al trabajo.

3.4.2. Recolección de evidencia

La preparación para la recolección de datos es importante, sin una buena preparación de las preguntas de investigación y una adecuada capacitación de los investigadores, la recolección puede resultar inservible.

Una buena preparación comienza con:

1. Los valores y las habilidades necesarias por parte del investigador
2. Entrenamiento para cada caso específico
3. Desarrollo de un protocolo para el estudio
4. Filtrado de los candidatos a casos
5. Realización de un caso piloto

La realización de un *protocolo* es una manera sumamente eficiente de atacar el problema general de *confiabilidad*.

Las demandas de un caso de estudio en el intelecto, ego y emociones son mucho más grandes que las de cualquier otro método de investigación...se requiere un investigador experimentado y bien capacitado para llevar a cabo un estudio de caso de alta calidad debido a la constante interacción entre las cuestiones teóricas siendo estudiadas y los datos recolectados (Yin, 2014).

Resolver la interacción entre la teoría y los datos requiere habilidades técnicas pero además pueden existir dilemas éticos, como por ejemplo compartir información confidencial.

Una lista básica de los atributos deseables en un investigador de casos es:

- Hacer buenas preguntas e interpretar las respuestas legítimamente
- Ser un buen escucha, no dejarse llevar por ideologías o preconcepciones
- Permanecer adaptivo, las situaciones no previstas pueden ser oportunidades
- Tener un profundo conocimiento de los conceptos de estudio
- Evadir sesgos siendo sensible a evidencia contradictoria y saber cómo conducir la investigación éticamente.

Más que con cualquier otro método de investigación, el estudio de casos requiere de una mente inquisitoria durante el proceso de recolección de datos. El objetivo es que el investigador logre un dialogo rico en evidencia.

Aun cuando la recolección de información en un estudio de caso sigue un protocolo formal, la información relevante no siempre es predecible, por lo tanto la evidencia se debe revisar rápidamente, este proceso generalmente lleva a una búsqueda adicional de datos.

“Un enfoque del proceso de hacer buenas preguntas es entender que la investigación se trata de preguntas y no necesariamente de respuestas”

(Yin, 2014).

En un estudio de caso “escuchar” significa recibir información a través de múltiples modalidades, una de estas es detectar que está sucediendo, no limitarse a lo que escucho. Ser un buen escucha significa asimilar grandes cantidades de información sin tener un sesgo.

De acuerdo a (Yin, 2014), pocos casos terminan exactamente como se planearon, inevitablemente el investigador tendrá que hacer pequeñas , si no es que grandes adaptaciones, desde seguir una nueva pista hasta cambiar de caso de estudio, ello requiere que el investigador de casos sea versátil y adaptable.

3.4.3. Protocolo del estudio de caso

El protocolo es más que un cuestionario o instrumento, el protocolo contiene el instrumento y también contiene el procedimiento y las reglas generales para el uso del protocolo. El protocolo está dirigido a otros sujetos que a los que está dirigida la encuesta, además tener un protocolo es sumamente deseable en cualquier tipo de estudio de caso, pero en un estudio de caso múltiple es indispensable.

El protocolo es una manera importante de incrementar la confiabilidad del estudio de caso y su intención es guiar al investigador durante el proceso de recolección de datos.

Un documento necesario que forma parte del protocol

En la **Tabla 6** se muestra una propuesta de protocolo de diseño, que consta de cuatro partes:

- Sección A: Una visión de conjunto del caso de estudio (objetivos, cuestiones del caso, lecturas relevantes sobre el tema de investigación etc.)
- Sección B: Procedimientos de recolección de datos (procedimiento para la protección de sujetos humanos, identificación de fuentes de datos, presentación de credenciales a los contactos en el campo etc.)

- Sección C: Preguntas de recolección de datos (preguntas específicas que el investigador debe tener en mente cuando recolecta los datos y las potenciales fuentes de evidencia para contestar cada pregunta)
- Sección D: Guía para el reporte del estudio de caso (Formato general y de la presentación de datos, información bibliográfica etc.).

Tabla 6 Protocolo de diseño de estudio de caso

<p>A. Visión de conjunto del Estudio de Caso</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Misión y metas que reflejan los intereses del investigador y la audiencia 2. Preguntas, hipótesis y propuesta del estudio de caso 3. Marco teórico del estudio de caso (<i>reproduce el modelo lógico</i>); escritos clave 4. Papel del protocolo como guía del investigador en el estudio de caso (<i>nótese que el protocolo es una agenda estándar para la línea de cuestionamientos del investigador</i>) <p>B. Procedimientos de recolección de datos</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Nombre de los contactos para realizar el trabajo de campo 2. Plan de recolección de datos (<i>incluye el tipo de evidencia esperada, los roles de las personas a ser entrevistadas, los eventos a ser observados, y cualquier otro documento a ser revisado durante la visita en sitio</i>)

3. Preparación esperada previa al trabajo de campo (*identifica información específica para ser inspeccionada y temas a cubrir antes de las visitas*)

C. Pregunta de recolección de datos

1. La práctica en la operación y la innovación
 - a. Describir los detalles de la operación, incluyendo el despliegue de personal y las tecnologías utilizadas
 - b. ¿Cuál es la naturaleza de los esfuerzos de colaboración a través de las empresas que requieren llevarse a efecto?
 - c. ¿Cómo se originó la idea para la operación?
 - d. ¿Hubo un proceso de planeación, como se realizó?, ¿cuáles fueron las metas y la población original?
 - e. ¿De qué manera se innovo la operación, comparado a otras operaciones similares?
 - f. Describir como se financio la operación
2. Evaluación de la innovación en la operación
 - a. ¿Cuál es diseño de la operación y quien está haciendo la evaluación?
 - b. ¿Qué parte de la evaluación ha sido implementada?
 - c. ¿Cuáles son las medidas de los resultados y que resultados han sido identificados hasta hoy?
 - d. ¿Cuáles explicaciones rivales se han identificado y explorado?

D. Guía para el reporte de estudio de caso

1. Audiencia para el reporte y preferencias de estilo
2. Cronología de eventos, presentación de datos, tablas, figuras referencias etc.

Fuente: Elaboración propia basada en propuesta de Yin (2014). Case Study Research, Design and Methods (5th. Editi). Thousand Oaks, California: SAGE Publications.

La sección del protocolo sobre la recolección de datos requiere enfatizar las principales tareas de recolección de datos:

- Acceder a los principales individuos a ser entrevistados y obtener su aprobación
- Obtener suficientes recursos para llevar a cabo el trabajo de campo incluyendo personal, equipo de cómputo, equipo de registro de audio, video etc.
- Desarrollar procedimientos para solicitar ayuda de colegas etc.
- Hacer un cronograma detallado de las actividades de recolección de información
- Prever eventos no anticipados, cambios en las personas a ser entrevistados, cancelación de citas etc.

Preguntas del Estudio de caso

Yin (2006) Propone cinco niveles de preguntas para la investigación:

Nivel 1: Pregunta a realizar a individuos entrevistados

Nivel 2: Preguntas de cada caso individual

Nivel 3: Preguntas sobre los patrones a través de múltiples casos

Nivel 4: Preguntas acerca del caso total, literatura sobre casos o temas relacionados a entrevistas etc.

Nivel 5: Preguntas acerca de recomendaciones y conclusiones

El protocolo es para la recolección de datos de cada caso individual (aun cuando este sea parte de un estudio de caso múltiple) y no es la intención que sirva para el proyecto completo.

Una confusión común se debe a que la fuente de recolección de datos son individuos (entrevistas individuales) y la unidad de análisis del estudio de caso es una colectividad (una empresa o varias organizaciones). Aun cuando la recolección de datos se base principalmente en la información proporcionada por individuos, las conclusiones no deben basarse exclusivamente en los entrevistados, en este caso las preguntas del protocolo deben hacerse sobre la organización, no sobre los individuos.

En la **Figura 9**, la segunda fila se refiere a preguntas sobre la organización y el tipo de evidencia que se puede obtener de individuos (celda (1) o de los archivos y documentos de la organización celda (2).

Sin embargo la situación contraria puede también ser válida, El estudio de caso puede ser sobre un individuo, y las fuentes de información pueden incluir records en archivos de la organización (archivos personales de empleados) celda (3), en este caso también se debe evitar basar las conclusiones sobre individuos de fuentes de la organización únicamente. En este caso las preguntas del protocolo deben ser sobre el individuo, no sobre la organización.

Figura 9 Diseño versus recolección de datos



Fuente: (Yin, 2014). *Case Study Research, Design and Methods (5th. Editi)*. Thousand Oaks, California: SAGE Publications.

Recolección de datos

Una de las principales fortalezas del estudio de casos es que en él pueden y deben usarse múltiples fuentes de evidencia. De hecho, ninguna fuente de evidencia puede constituir la base única para un estudio de casos; para poder considerar que la evidencia es objetiva, la obtenida en dos o más fuentes debe converger en el mismo conjunto de hechos o evidencia. Esto permite garantizar la validez obtenida de fuentes posiblemente desviadas (Reynoso, 2017).

Detrás de este principio se encuentra la triangulación de la evidencia, donde se busca establecer líneas de investigación convergentes. Esto es, cada hallazgo o conclusión del estudio de casos descansa en muchas fuentes de evidencia que se corroboran entre sí, consiguiendo con ello una mayor validez y confianza.

La triangulación de la evidencia permite también abordar el problema potencial de la validez de la construcción, ya que las distintas fuentes de evidencia proporcionan múltiples medidas del mismo fenómeno

Además de la información recabada en las entrevistas, Yin (2006) propone al menos otras seis fuentes de datos relevantes a la investigación de estudio de caso **Tabla 7**, y expone las ventajas y desventajas de cada fuente.

Tabla 7 Seis fuentes de evidencia: fortalezas y debilidades

FUENTE DE EVIDENCIA	Fortalezas	Debilidades
Documentación	<ul style="list-style-type: none"> • Estable-se puede revisar repetidamente • Discreta-no fue creada para el estudio de caso • Específica- puede contener los nombres exactos, referencias, y detalles de un evento • Amplia-puede cubrir un periodo de tiempo largo, varios eventos y varias situaciones 	<ul style="list-style-type: none"> • Recuperabilidad-puede ser difícil de encontrar • Selectividad sesgada-si la recolección es incompleta • Reportaje sesgado-refleja sesgo (desconocido) del documento de cualquier autor • Acceso-puede ser retenido intencionalmente
Registros de archivo	<ul style="list-style-type: none"> • <i>(los mismos que para documentación)</i> • Preciso y normalmente cualitativo 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>(los mismos que para documentación)</i> • Accesibilidad debido a razones de privacidad
Entrevistas	<ul style="list-style-type: none"> • Dirigidas-enfocada directamente en el estudio de caso • Perspicaz-proporciona explicaciones y puntos de vista personales (ej., percepciones, actitudes y significados) 	<ul style="list-style-type: none"> • Sesgo debido a preguntas mal articuladas • Sesgo en las respuestas • Inexactitud debido a mala memoria • Reflexividad-el entrevistado da lo que el entrevistador quiere oír
Observaciones directas	<ul style="list-style-type: none"> • Inmediación-cubre acciones en tiempo real • Contextual-puede cubrir el contexto del caso 	<ul style="list-style-type: none"> • Consume tiempo • Selectividad- cobertura amplia difícil sin un equipo de observadores • Reflexividad-las acciones pueden proceder de manera diferente porque son observadas • Costo-se requieren horas de observadores
Observación de participantes	<ul style="list-style-type: none"> • Los mismos que en observación directa • Perspicaz hacia comportamiento y motivos interpersonales 	<ul style="list-style-type: none"> • Los mismos que en observación directa • Sesgo debido a manipulación de los eventos por el observador de los participantes

Artefactos físicos	<ul style="list-style-type: none"> • Perspicaz dentro de características culturales • Perspicaz dentro de operaciones técnicas 	<ul style="list-style-type: none"> • Selectividad • Disponibilidad
---------------------------	--	--

Fuente: (Yin, 2014). *Case Study Research, Design and Methods (5th. Editi)*. Thousand Oaks, California: SAGE Publications.

Selección de candidatos para estudio de caso

El objetivo primordial es seleccionar los casos de estudio antes de la recolección formal de datos. Existen dos enfoques para la selección:

Enfoque de una sola fase: Cuando únicamente se tienen una docena o menos de candidatos, la selección puede consistir en un cribado de los casos basado en personas que conocen las organizaciones. Se debe evitar a toda costa un proceso extenso en donde la selección se convierte en un “mini” estudio de caso.

Si se planea hacer un estudio de casos múltiple, se deben seleccionar casos que repliquen (literal o teóricamente) efectivamente el diseño.

Enfoque de dos fases: Cuando se tienen un número considerable de candidatos, amerita un proceso de selección de dos fases. La primera fase consiste en obtener datos cuantitativos relevantes sobre todos la población de un archivo independiente (gubernamental o de asociaciones pertinentes).

Obtenidos estos datos, se debe escoger un criterio que satisfagan los candidatos, la meta es reducir los posibles candidatos a 12 o menos.

A continuación se lleva a cabo la fase 1 descrita anteriormente.

No sólo las hipótesis definen las características de la investigación que se desarrolla, existen otros elementos que son tan importantes como éste en la definición de las características del estudio de casos que se realiza.

Estos otros elementos son las unidades de análisis que se incluyen en cada caso y el número de casos que integran el estudio. Entre ambas variables se define el formato genérico que debe adoptar el estudio (Reynoso, 2017).

Estudio de caso piloto

Un estudio de caso piloto ayuda a refinar los planes para la recolección de datos respecto al contenido y al proceso a seguir. Es un proceso formativo que auxilia en el desarrollo de las líneas de preguntas relevantes e incluso clarificando algunos conceptos sobre el diseño original de la investigación.

Lo ideal es seleccionar el caso para un estudio piloto de una organización en donde se tiene uno o varios contactos que permitan entrevistas informales y agradables y con quien se tenga una relación cercana de confianza. Como contraparte la organización del estudio de caso generalmente espera recibir retroalimentación sobre su caso, la investigación puede ser valiosa para ellos viniendo de un observador externo.

El reporte del estudio de caso piloto debe ser muy explícito en mencionar las lecciones aprendidas y las recomendaciones para el diseño del protocolo de estudio de caso.

3.4.4. Propuesta metodológica

En un estudio de caso es posible proponer múltiples variables independientes y una sola variable dependiente (Ridder, 2012). En la presente investigación se propusieron seis variables independientes y una variable independiente y se formuló la siguiente hipótesis general:

H_g: El protocolo familiar, la cultura empresarial, los valores del fundador, la profesionalización y el gobierno corporativo son los principales factores significativos que inciden en el proceso de sucesión generacional de las empresas familiares medianas del sector manufacturero en el estado de Michoacán.

Así mismo se enuncio la siguiente pregunta general de investigación:

P_g: ¿De qué manera inciden el protocolo familiar, la cultura empresarial, los valores del fundador, la profesionalización, y el gobierno corporativo en el proceso de sucesión generacional, de las empresas familiares medianas del sector manufacturero en el estado de Michoacán?

El fundamento filosófico de la presente investigación es *realista-crítico* (Kontinen y Ojala, 2012), en donde se buscó identificar mecanismos causales que generaron un evento (la sucesión). El realismo crítico considera los objetos como directamente presentes en el pensamiento, más que representados indirectamente por medio de imágenes o copias (Messer, 2003).

Las narrativas proporcionan una plataforma para entender que las estrategias en las empresas familiares pueden conectarse profundamente a tragedias, emociones, logros, luchas y valores intergeneracionales. El estudio de las familias en los negocios es inherentemente multidisciplinar y así las narrativas pueden ayudar en el desarrollo de marcos teóricos de áreas tales como historia, sociología, emprendimiento y aprendizaje (Hamilton, Discua, y Jack, 2017).

En la presente investigación se utilizó un diseño de *métodos mixto* en donde se llevó a cabo un estudio de *caso múltiple* y una *encuesta*.

El diseño corresponde al arreglo de método mixto anidado (Yin, 2014), en donde se llevó a cabo un estudio de caso múltiple con la estrategia de recolección de datos *holística* y se realizó una encuesta en todas las empresas familiares medianas del sector manufacturero del Estado de Michoacán.

El estudio de caso múltiple fue de carácter *exploratorio-explicativo* en donde se investigó *como y porque* se realizó el fenómeno de la sucesión generacional en las empresas familiares.

La herramienta principal fue la entrevista a individuos pertenecientes a las empresas (objeto del estudio de caso) y basado en las preguntas del protocolo de diseño.

Se complementó con la recolección de información de bases de datos de las empresas y de bases de datos públicas (entidades gubernamentales y asociaciones empresariales).

La documentación adicional en las empresas objeto de los estudios de casos se recabo de las siguientes fuentes:

- Cartas, memos, e-mails, diarios, calendarios y notas.
- Agendas, anuncios y minutas de reuniones y otros eventos corporativos o familiares
- Documentos administrativos, propuestas y reportes de progreso
- Estudios formales o evaluaciones relacionadas con el estudio de caso
- Recortes de periódicos y artículos en medios electrónicos y sociales
-

Herramienta de análisis

Uno de los aspectos más complejos de la investigación mediante estudio de casos es la interpretación de los datos. Cuando el estudio tiene como objeto la prueba de hipótesis la necesidad de analizar la literatura y de deducir hipótesis que enmarcan el estudio en una teoría preexistente facilita esta tarea, pero además, al hacerse explícita la lógica que une la evidencia a ser colectada con las proposiciones del estudio, la interpretación de los datos sólo puede hacerse a la luz de la teoría que se está examinando, tanto si se rechazan como si se aceptan las hipótesis (Reynoso, 2017).

El primer conjunto de instrumentos está destinado a facilitar que se obtenga la evidencia necesaria en el formato adecuado, en las distintas fuentes que se considere preciso utilizar, siguiendo las técnicas de investigación adecuadas. Entre estos instrumentos se encuentran los cuestionarios para las entrevistas en profundidad y semi estructuradas, los registros de observación directa, etc.

Es importante tomar en cuenta que las preguntas que busca responder el estudio y las que se hacen a los informantes son diferentes, pues las primeras se expresan en términos teóricos y establecen la naturaleza de la evidencia a obtener, y las segundas en los términos adecuados para los informantes que, con independencia de su nivel educativo, no necesariamente están familiarizados con la teoría que se utiliza en el estudio.

El segundo conjunto de instrumentos tiene que ver con la preparación para que el proceso de recolección de evidencia sea correcto y eficiente. En este grupo se incluyen instrumentos destinados a obtener acceso a las organizaciones e informantes clave, y a organizar las actividades que deben ser realizadas durante la recolección de evidencia, definiendo la secuencia correcta para garantizar el acceso a las fuentes.

El tercero tiene como objetivo garantizar que el estudio cumpla con los tres principios de la recolección de datos que facilitan que se cumpla con los criterios de objetividad científica.

Es importante señalar que entre más detallado se encuentre el protocolo, y más amplio y explícito sea el catálogo de instrumentos, menos riesgo se tiene de no disponer de las herramientas necesarias para gestionar el trabajo de campo, y también de no disponer de la evidencia necesaria en los términos adecuados para poder construir el reporte del estudio (Reynoso, 2017).

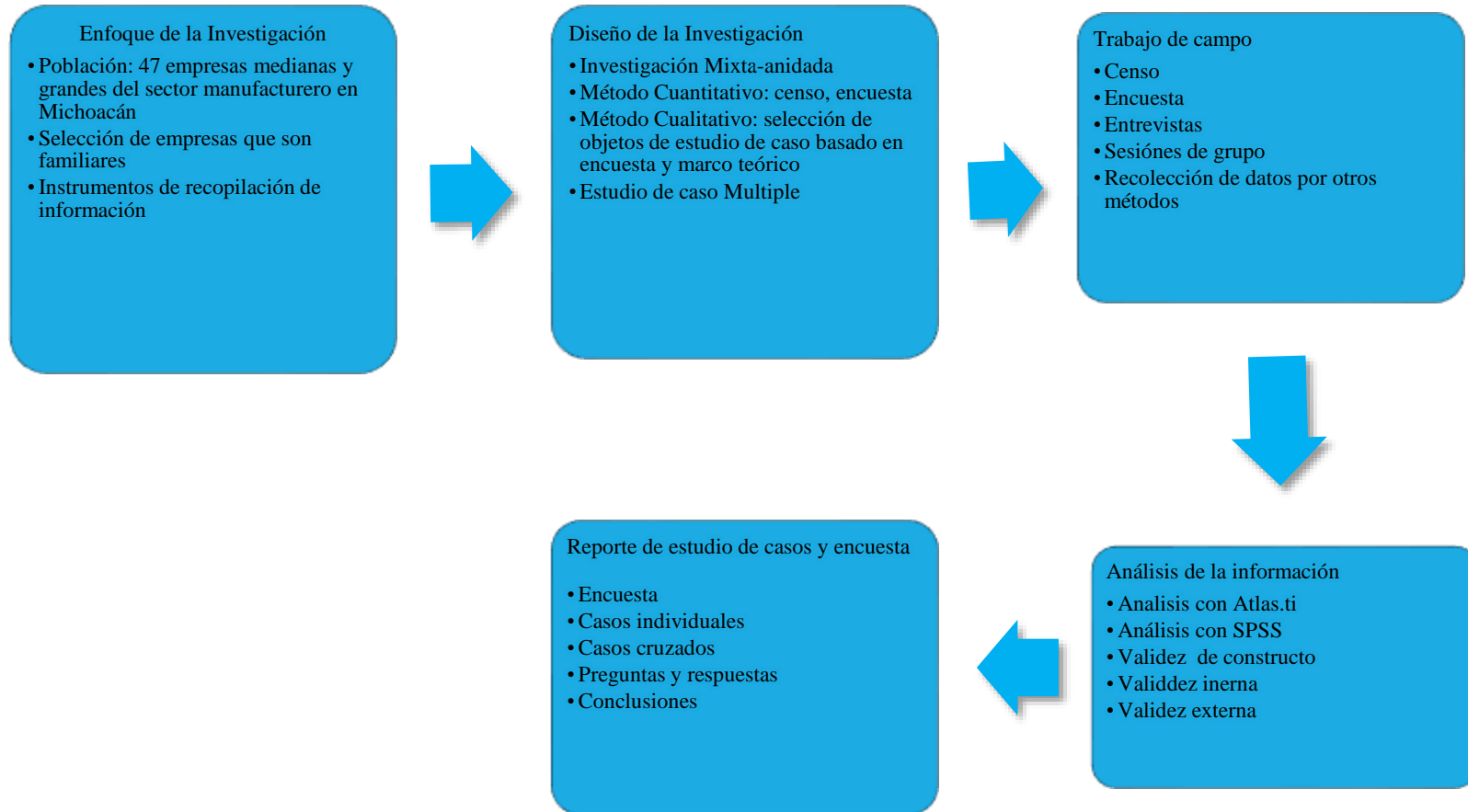
Los datos recolectados en el estudio de caso múltiple, así como los resultados de la encuesta, fueron analizados con la ayuda del programa de análisis cualitativo Atlas.ti 8.

Se estructuró el modelo de variable propuesto en la presente investigación, codificando los resultados de las entrevistas y de la encuesta, así como la información recabada a través de las otras fuentes, con el fin de encontrar las relaciones condicionales entre las variables independientes y la variable dependiente, la sucesión.

Así mismo se cargaron los resultados de la encuesta en el programa Atlas.ti y se codificaron con los mismos códigos del estudio de casos con el fin de triangular los resultados.

En la **figura 10** se muestran los pasos que se siguieron durante el trabajo de campo, el análisis de los datos recabados, el reporte de resultados y las conclusiones a las que se llegó.

Figura 10 Esquemático de la metodología de investigación



Fuente: Elaboración propia

3.5. Selección de las empresas para estudio de caso

Para el estudio de casos múltiples es recomendable escoger entre 4 y 10 empresas; menos de 4 empresas no garantiza suficiente información para identificar coincidencias o la ausencia de estas, más de 10 casos requiere del trabajo de varios investigadores (Stake, 2006).

En primer término el estudio de caso generalmente se enfoca en un individuo, representativo del grupo o empresa de estudio, en segundo lugar el fenómeno es estudiado en su contexto original y delimitado por espacio y tiempo: la presente investigación se hizo a una empresa a la vez, en una ciudad determinada y sobre el periodo de tiempo comprendido desde su fundación hasta el presente (R., Hancock Dawson, 2017).

Para la presente investigación de casos múltiples cruzados se decidió estudiar a 8 empresas familiares Michoacanas medianas o grandes del sector manufacturero.

Las empresas fueron seleccionadas en base a tres criterios:

- Ser representativas de ciudades en el Estado con suficiente base industrial
- Representar diferentes tipos y tamaños de empresa
- Estar en diferentes generaciones ya sea en su dirección y/o en la propiedad

De acuerdo a la información del SIEM (Secretaría de Economía México, 2017) existen un total de 67 empresas manufactureras medianas y grandes en el Estado de Michoacán, del total 46 empresas (68%) se localizan en la ciudad de Morelia, la segunda población en número de empresas en esta categoría es la ciudad de Uruapan con 10 empresas (15%), después de Uruapan no hay otra ciudad con más de 2 empresas en esta clase, por tal motivo se procedió a la búsqueda de una zona que abarque más de una población y que tenga una concentración de empresas significativa.

La única zona con estas características en el Estado de Michoacán es la zona comprendida por las poblaciones de Zamora, Zacapu, Purepero, Taretan y La Piedad, en esta zona se encuentran seis empresas con las características requeridas.

La siguiente característica en la selección de las empresas para el estudio de caso fue que estas sean empresas familiares, para detectar si son o no familiares se recurrió a la encuesta.

3.5.1. Empresas seleccionadas

Finalmente se seleccionaron cinco empresas de Morelia, dos de Uruapan, una de Zamora, una de Zacapu y una de La Piedad, tomando en cuenta que fueran de diferentes ramos manufactureros, de diferentes tamaños y en un rango desde la primera generación familiar hasta la tercera generación.

Tabla 8 Empresas seleccionadas para estudio de caso

Código	Población	
1.	IO	Morelia
2.	FM	Morelia
3.	IM	Uruapan
4.	AP	Zamora
5.	PZ	Zacapu
6.	TL	Morelia
7.	TH	Morelia
8.	PM	Morelia
9.	CM	Uruapan
10.	GD	La Piedad

Fuente: Elaboración propia

3.5.2. Proceso de recolección de información y las preguntas de entrevista

La evidencia en un estudio de caso no necesariamente tiene que ser presentada en forma de una narrativa, esta puede presentarse en un formato alternativo de preguntas y respuestas, cada respuesta puede contener toda la evidencia y posteriormente es posible presentarla en forma tabular, este formato facilita el análisis comparativo entre casos (Yin, 2014).

Principalmente para facilitar el análisis comparativo entre los ocho casos de estudio se decidió adoptar este formato, las preguntas propuestas corresponden a las variables del modelo propuesto en la investigación.

Pregunta general abierta (PG)

PG1 ¿Me puede hacer favor de relatar la *historia de la empresa familiar*?

Preguntas cerradas por variable

Cultura Empresarial (CE)

CE1 ¿Considera que existe una Cultura determinada en su empresa?

CE2 ¿Cómo definiría esta cultura?

CE3 ¿La cultura de su empresa se enfoca en cuestiones de ética?

CE4 ¿Cómo enfrenta su empresa los aspectos legales?

CE5 ¿Existe innovación, cómo?

CE6 ¿Los empleados están orgullosos de pertenecer a la empresa?

CE7 ¿Los empleados son leales a la empresa?

CE8 ¿Se fomenta que los empleados den su opinión cuando están en desacuerdo?

CE9 ¿El director mantiene la autoridad para hacer la mayoría de las decisiones?

Gobierno Corporativo (GC)

- GC1 ¿Cómo está constituida legalmente su empresa?
- GC2 ¿Si tiene una asamblea de accionistas y un consejo de administración, estas instancias cumplen con una función de vigilancia y/o control de la administración?
- GC3 ¿Todos los miembros del consejo son familiares?
- GC4 ¿Se tiene un comisario?
- GC5 ¿El director (consejo de accionistas) establece metas y da a los directivos la libertad para alcanzarlas?
- GC6 ¿Se cuenta con miembros del consejo externos a la empresa/familia?
- GC7 ¿Cada cuando se realizan juntas del consejo de administración?
- GC8 ¿Cuál es la frecuencia de asamblea de accionistas?
- GC9 ¿El consejo trata el tema de la sucesión en la empresa?

Profesionalización (PR)

- PR1 ¿Cuál es su opinión de que las empresas cuenten con personal capacitado y motivado?
- PR2 ¿Considera que la tecnología que emplea su empresa es actual?
- PR3 ¿Cuenta con algún programa de capacitación para sus ejecutivos y/o técnicos?
- PR4 ¿Qué piensa a cerca de financiarse externamente?
- PR5 ¿Cuenta con un proceso formal de revisión del desempeño de los empleados?
- PR6 ¿Cómo son sus planes de compensación: fijos, variables o mixtos?
- PR7 ¿Existe un plan estratégico de la empresa?
- PR8 ¿En su empresa están definidos la visión, la misión y los objetivos?
- PR9 ¿Cuenta con un organigrama?

PR10 ¿Existe una descripción de puestos?

Valores (VA)

VA1 ¿Cuáles considera que son/fueron los principales valores que el fundador inculco/inculca a los miembros de la empresa?

VA2 ¿Piensa que estos valores se difunden adecuadamente entre todos los participantes de la empresa, internos y externos?

VA3 ¿La generación que dirige la empresa tiene los mismos valores que los del fundador?

VA4 ¿Considera que la familia y la empresa comparten los mismos valores?

Protocolo Familiar (PF)

PF1 ¿Cuenta con información histórica de la fundación y los primeros años de la empresa?

PF2 ¿Se cuenta con documentos, fotografías, videos etc. históricos y son del conocimiento de los miembros de la empresa y de la familia?

PF3 ¿Tiene conocimiento del concepto de Protocolo Familiar?

PF4 ¿Su empresa cuenta con un Protocolo Familiar?

PF5 ¿Está familiarizado con los términos de Asamblea y Consejo Familiar?

PF6 Si existen estos órganos en su empresa, ¿quiénes los integran?

Sucesión (SU)

- SU1 ¿Ha pensado en el proceso de sucesión en su empresa?
- SU2 ¿Tiene un plan que guie este proceso?
- SU3 ¿Existen posibles sucesores capacitados y deseosos de suceder?
- SU4 ¿Prevé posibles conflictos entre estos?
- SU5 ¿Cuál es la relación entre hermanos?
- SU6 ¿Cuál es la relación entre primos?
- SU7 ¿Cuál es su posición en cuanto a sucesores femeninos?
- SU8 ¿Tiene prevista una fecha para la siguiente sucesión?

CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS DE DATOS

En el presente capítulo se tratan los siguientes temas:

- El análisis de un caso piloto y el aprendizaje obtenido de este
- Los análisis individuales de los 9 casos restantes
- El estudio de caso múltiple y su análisis
- El análisis con el programa Atlas.ti 8 de los datos recabados a través de la encuesta a todas las empresas familiares manufactureras medianas y grandes del Estado de Michoacán
- El resumen de los resultados

4.1. Estudio de caso piloto

La investigación de estudio de caso múltiple generalmente inicia con la selección previa de una empresa para el estudio de caso piloto, de este estudio se obtiene el necesario aprendizaje sobre la forma de recabar información pertinente, en especial como llevar a cabo la entrevista, parte fundamental del proceso de recolección de información, y la cual requiere de experiencia, perspicacia y tacto.

Se seleccionó el caso de la empresa **(IO)** por estar situada en la ciudad de Morelia, ser un ejemplo claro de una empresa manufacturera, tener facilidad de contacto y apertura con el director general, por encontrarse en la tercera generación y en pleno proceso de sucesión del director general.

4.1.1. Caso Empresa IO

La información para el caso de estudio piloto se recabo por medio de:

- Visita de las instalaciones de la empresa
- Una entrevista al director general de la empresa utilizando una pregunta abierta sobre la historia de la empresa desde su fundación hasta el presente
- Preguntas cerradas al director general
- Recolección de documentos y fotografías de la historia de la empresa y de su evolución desde el punto de vista de su gestión y de su propiedad

Entrevista al director general

Pregunta general abierta (PG)

PG1 ¿Me puede hacer favor de relatar la *historia de la empresa familiar*?

Historia de la Empresa

1. La empresa familiar fue fundada en 1932 en el Estado de Michoacán durante los años de escases en el país de productos manufacturados debido a la poca infraestructura industrial y a las limitaciones de importaciones de Norte América y de Europa. El fundador fue un ingeniero con una visión técnica influenciada por el estilo europeo de fabricación en donde se privilegiaba la integración del proceso de manufactura incorporando todos los procesos dentro de la empresa con muy poca maquila de partes, excepto aquellas estándar como materias primas, tornillos y materiales de empaque. Otro aspecto del estilo europeo era la importancia de la calidad del producto final a un costo razonable.

El fundador selecciono un producto, un instrumento de medición, con una gran demanda y con cierto grado de dificultad en su fabricación.

Debido a la poca oferta local del producto, así como al reconocimiento de su calidad por parte de los consumidores, los productos de la empresa tuvieron un buen éxito comercial. Las ventas se fueron extendiendo poco a poco a todo el país, sin embargo debido al sistema de fabricación no fue posible aumentar la producción en los volúmenes sufrientes para abastecer la demanda. Esta situación favoreció la aparición de nuevos fabricantes que competían con un producto similar a un precio más bajo aunque de menor calidad.

Como el fundador de la empresa no tenía hijos varones, únicamente una hija que no podía ni deseaba entrar en el negocio, en 1949 este se vio en la necesidad de pedirle a su yerno que lo apoyara en la administración de la empresa familiar.

El esposo de su única hija era Norte Americano, educado en los sistemas de producción en serie en donde se acostumbra mandar a fabricar las piezas o partes que no es posible o costeable fabricar en casa. Esta peculiaridad permitió a la empresa aumentar su producción

a bajo costo y manteniendo la alta calidad. Puesto que el negocio estaba ahora en posibilidad de abastecer toda la demanda de sus productos a bajo costo y buena calidad, los competidores fueron desplazados del mercado parcialmente y la cuota de mercado de la empresa creció considerablemente.

El fundador y su yerno hicieron un buen equipo y poco a poco el yerno fue tomando más responsabilidad, primero sobre la producción y al fallecer el fundador en 1955, sobre las ventas y finanzas pero siguió la tradición del fundador de dirigir la empresa de una manera empírica y dominante con muy poco personal profesional y con poca inversión en maquinaria; consideraba que no se requería transformar los sistemas de producción que estaban dando resultado.

En 1960 la empresa adquirió una pequeña fábrica en la Ciudad de México (CdMx) que manufacturaba productos diferentes a los que fabricaba la empresa en Morelia pero con procesos de producción similares; fundición desbaste, maquinado, pintura etc. Paulatinamente se fueron introduciendo productos similares a los que la empresa fabricaba en Morelia, debido a la creciente demanda y a que el margen de utilidad era mayor en estos productos que en los que fabricaba la empresa de nueva adquisición, para finales de los años 70s esta planta fabricaba únicamente productos similares a los de la planta de Morelia.

La empresa siguió prosperando, en 1968 hizo su primera exportación a Ecuador y durante los años 70s siguieron exportaciones a Cuba. En los años 60s y 70s su participación del mercado nacional rondaba el 75%, únicamente existía otra fábrica de los mismos productos con presencia nacional, sin embargo la mayor competencia venía de pequeños talleres familiares con muy poca capacidad de producción y baja calidad en sus productos.

El yerno y la hija del fundador tuvieron cuatro hijos varones y una hija, los únicos nietos del fundador. El hijo mayor fue mandado por su padre a estudiar ingeniería mecánica a EUA y termino sus estudios en 1973, él tenía la intención de seguir sus estudios de maestría en EUA pero ese mismo año falleció su madre, la hija del fundador y su padre le ofreció trabajo en la empresa, este se vio presionado a regresar a México y entrar en el negocio familiar en Septiembre de 1973 en la planta de la CdMx.

Los primeros años su responsabilidad fue en el área de ingeniería y desarrollo de nuevos productos pero en 1977 decidió regresas a EUA y realizar la maestría en ingeniería mecánica, al terminar la maestría a principios de 1979 regreso a la empresa familiar y tomo la responsabilidad de gerente de producción de la planta en la CdMx.

En diciembre de 1984 falleció la esposa del fundador, copropietaria de la empresa con su hija hasta el fallecimiento de esta en 1973, cuando se convirtió en única propietaria. A la muerte de la única dueña en el año de 1984 la propiedad de sus acciones de todas las empresas pasaron a ser propiedad, en partes iguales, de los cinco nietos; el yerno nunca tuvo acciones en la empresa de Morelia, únicamente en la empresa de la CdMx y en ese momento cedió sus acciones a sus cinco hijos, también en partes iguales. Al recibir las acciones de las dos empresas los hermanos decidieron formar un grupo controlador (Holding Company) que fuera dueño de todos los negocios, incluyendo una comercializadora, una proveedora de materiales y un despacho de asesoría fiscal, financiera y técnica, todas ellas al servicio de las plantas de fabricación propias.

El mismo año de 1984 se realizó la primera exportación a los EU con un producto diseñado específicamente para ese mercado en la planta de la CdMx. En la misma planta se iniciaron dos proyectos de sustitución de importaciones; uno con una empresa de EU y el otro con una empresa Alemana. Los proyectos se basaban en la política del gobierno mexicano de fomentar la fabricación de productos

de importación a través de limitar las importaciones de un producto cuando, por medio de un proyecto de fabricación nacional este producto se podía fabricar en México. Mediante este mecanismo la empresa familiar fabricó y vendió en el mercado nacional varios productos que anteriormente solo estaban accesibles mediante la importación.

En 1987 el hijo mayor fue designado director general del grupo y se establecieron las oficinas generales en la planta de la CdMx; centralizando las operaciones de asesoría, compras y ventas de las dos plantas a través de las compañías proveedora, comercializadora y de asesoría del grupo.

Debido a problemas de salud de una hija del director general, provocados por la contaminación de la CdMx, el director tomo la decisión de mudarse con su familia a la Ciudad de Morelia en agosto de 1989 y trasladar las oficinas generales del grupo a esa ciudad. La planta original en Morelia se encontraba en un proceso de estancamiento debido a la poca inversión en maquinaria y equipo y la nula actividad de desarrollo de nuevos productos, esta situación también contribuyo a la decisión del director de mudarse a Morelia.

Al tomar la responsabilidad directa de la planta original y debido a que el sindicato local había obtenido prerrogativas durante más de cincuenta años, el director enfrento una férrea oposición por parte del sindicato cuando propuso medidas de modernización de los procesos de producción y la integración de nuevos productos con el objetivo de hacer más productiva la operación. Después de varios intentos de concientizar a los trabajadores y a los líderes sindicales de los cambios necesarios, la situación llevo a un punto crítico de confrontación. Finalmente se tomó la decisión de cerrar temporalmente la planta y de llevar a cabo una restructuración completa de la empresa. Después de un mes se reiniciaron operaciones con personal seleccionado de entre los trabajadores anteriores y con personal de nuevo ingreso.

Durante los años 90s se incrementó la exportación a otras compañías de los EU y posteriormente a una empresa alemana con ventas a nivel mundial. Todos los proyectos de exportación se llevaron a cabo en la planta de la CdMx para lo cual se requirió la contratación y capacitación de nuevo persona y además se tomó la decisión de concentrar todas las operaciones de fundición en la planta de Morelia dejando a la planta de CdMx únicamente con las operaciones de maquinado, troquelado, pintura y ensamble final.

En los primeros años del nuevo milenio la planta de la CdMx se especializo en la exportación, principalmente en el producto estrella para la empresa alemana, a tal grado que la producción de este artículo llego a constituir más del 50% de la producción total de esa planta. La compañía alemana experimentaba cada vez más competencia proveniente de China por lo que empezó a presionar a la empresa mexicana para bajar sus precios y mejorar la calidad del artículo de alto consumo, a lo cual la compañía familiar respondió eficientando los procesos de producción al mismo tiempo que aumento los controles de calidad.

Cada vez se hacía más difícil competir con los fabricantes Chinos hasta que llegó el momento en que la compañía alemana tomo la decisión de fabricar la mayoría de sus productos en China. Los alemanes dieron aviso a la empresa mexicana de dejar de comprar sus productos, esto con seis meses de gracia, como estaba estipulado en el contrato de comercialización entre las dos empresas.

Al perder más de la mitad de su producción de manera inesperada y vertiginosa, la planta de la CdMx se vio forzada a reducir drásticamente el personal, esta situación provocó una reacción violenta por parte del sindicato que representaba a los trabajadores de esa planta y estos decidieron estallar una huelga que duró aproximadamente un mes. El director de la empresa tomo la decisión de cerrar paulatinamente la planta de la CdMx y trasladar todas las operaciones a la planta de Morelia. En un principio se contrató a ex trabajadores de la planta de la CdMx para que produjeran en Morelia los productos que ellos elaboraban antes de que se cerrara la planta de CdMx,

pero paulatinamente se fueron regresando a la CdMx al tiempo que se fue capacitando personal originario de Morelia para elaborar los productos de exportación y de venta nacional que se fabricaban en la extinta planta de la CdMx.

Cabe mencionar que en todos los periodos de crisis el director informo a los miembros del consejo de administración, todos hermanos, la situación que enfrentaba la empresa y presento las posibles acciones a seguir. El consejo delego la decisión al director general en todos los casos sin hacer un análisis concienzudo en cada caso.

Una vez que todas las operaciones de producción se concentraron en la planta de la Ciudad de Morelia, solo permaneció en la CdMx un almacén para la distribución a nivel nacional y para todas las exportaciones. Finalmente en el año 2012 se cerró la bodega de la CdMx y actualmente todos los embarques se hacen directamente desde la Ciudad de Morelia.

La empresa se encuentra en un estado de estancamiento en donde la mayoría de sus productos han rebasado su vida comercial útil, principalmente debido a la obsolescencia provocada por productos sustitutos de importación basados en una nueva tecnología que ofrece costos más bajos y mayores prestaciones al usuario del producto final.

El director general en funciones, único familiar laborando en el negocio, lleva más de cuarenta años trabajando en la empresa familiar, más de treinta años como director general y ha superado la edad oficial de jubilación. Además de que el director ya está cansado, la empresa necesita un director(a) joven con nuevas ideas que conforme un renovado equipo de dirección. Ningún familiar está interesado y capacitado para asumir la responsabilidad de la dirección de la empresa.

Al igual que su abuelo; el fundador de la empresa, y que su padre, que tuvo la responsabilidad de la empresa durante 40 años, el director actual nunca formulo un plan por escrito para la sucesión en la dirección de la empresa. La empresa no cuenta con un consejo de familia ni con un protocolo familiar.

El líder durante la segunda generación dio por hecho que todos los hijos varones entrarían a trabajar a la empresa familiar y que entre ellos elegirían a un líder. Como se mencionó, el único descendiente de la tercera generación que ha trabajado en la empresa de manera constante ha sido el hijo mayor, el director general actual.

Al concluir el relato de la historia de la empresa, se procedió a hacer las preguntas al entrevistado, a continuación sus respuestas.

Respuestas a las Preguntas cerradas por variable

Cultura Empresarial (CE)

CE1 *Si existe una Cultura Empresarial en mi empresa*

CE2 *Una cultura de preferencia de calidad sobre precio y cumplimiento legal*

CE3 *Si, le da mucha importancia*

CE4 *Cumplimiento al 100% con la ley y reglamentos*

CE5 *Muy poca, es más bien una evolución del producto*

CE6 *Si, muy orgullosos*

CE7 *La mayoría si son leales*

CE8 *Si, se toma en cuenta su opinión*

CE9 *Si, las más importantes y estratégicas*

Gobierno Corporativo (GC)

GC1 *Es una Sociedad Anónima de Capital Variable*

GC2 *No, realmente el director general no tiene un contrapeso*

GC3 *Si, hermanos o sobrinos*

GC4 *Si, externo*

GC5 *El director si, el consejo no*

GC6 *No, todos son familiares*

GC7 *Una vez al año*

GC8 *Una vez al año*

GC9 *No, nunca*

Profesionalización (PR)

PR1 *Estoy muy de acuerdo*

PR2 *No, en muchos casos es obsoleta*

PR3 *Para los niveles más bajos únicamente*

PR4 *No lo hacemos*

PR5 *No, es informal*

PR6 *La compensación es mixta, sueldo fijo y/o destajo*

PR7 *No formalmente*

PR8 *Si, no se han actualizado desde hace muchos años*

PR9 *Si*

PR10 *Si*

Valores (VA)

VA1 *Honestidad, lealtad, trabajo de calidad, puntualidad*

VA2 *En los internos si, en los externo no*

VA3 *La mayoría si*

VA4 *Si, la mayoría*

Protocolo Familiar (PF)

PF1 *Si*

PF2 *Si*

PF3 *Si*

PF4 *No*

PF5 *Si*

PF6 *No existen*

Sucesión (SU)

SU1 *Si*

SU2 *No*

SU3 *No*

SU4 *Si*

SU5 *Buena*

SU6 Buena

SU7 Igual que de masculinos

SU8 No

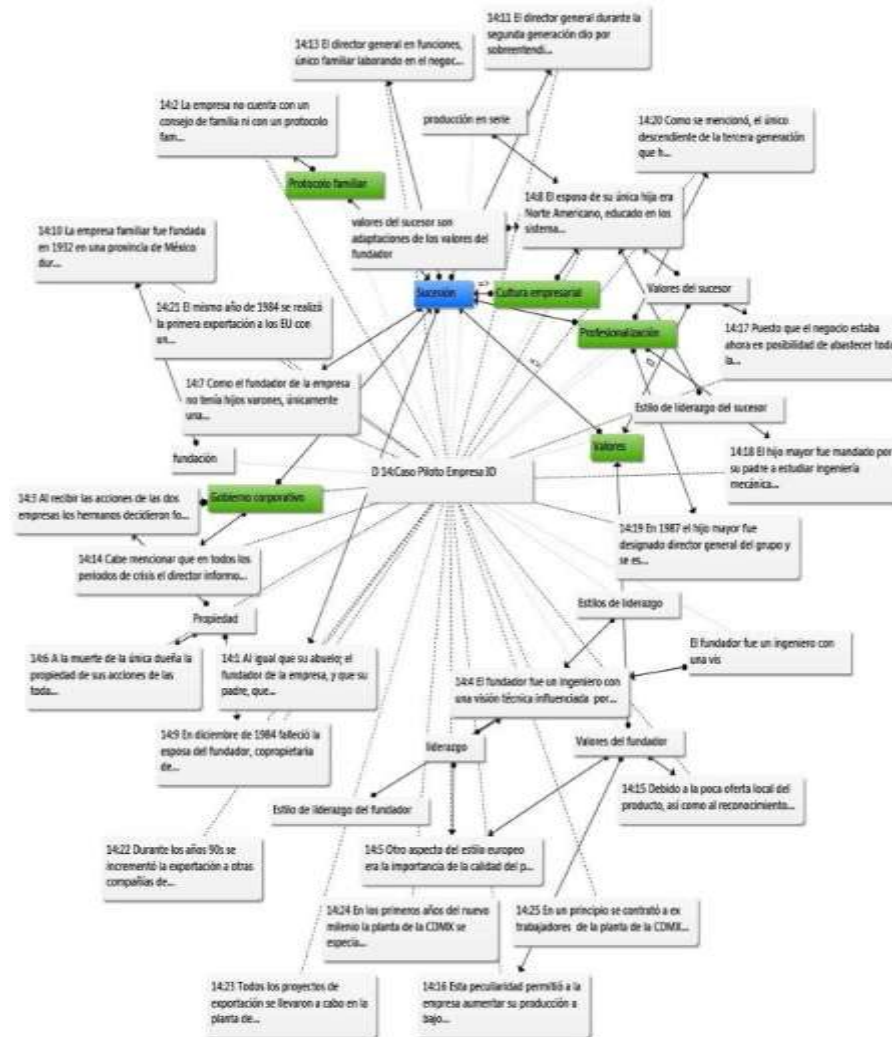
La **Figura 13** muestra de manera orgánica en Atlas.ti, el análisis de la entrevista y las respuestas a las preguntas cerradas hechas al director general, codificando las citas seleccionadas de acuerdo a el relato de la historia y a las ítems que corresponden a las dimensiones de cada una de las variables independientes y a la variable dependiente.

Las ventajas de utilizar Atlas.ti en el análisis de un solo caso, es el de poder visualizar en una sola gráfica, las citas seleccionadas de acuerdo a las variables de estudio y de forma instantánea ingresar a la parte de la grabación correspondiente con un solo clic. La otra ventaja es la detectar la relación entre variables y sus correspondientes indicadores así como la relación entre las variables independientes y la variable dependiente.

El programa Atlas.ti es de gran utilidad cuando se analizan en forma comparativa varios casos, como en la parte de casos múltiples cruzados en la presente investigación.

La discusión del caso y las conclusiones de aprendizaje se basaron en el análisis del investigador utilizando el programa Atlas.ti. 8.

Figura 11 Red de conexión de variables y citas del caso piloto



Fuente: Elaboración propia con Atlas.ti 8

4.1.2. Discusión del Caso Piloto

La situación actual de la empresa presenta dos complicaciones muy diferentes; en primer lugar existe la posición comercial donde la mayoría de los productos que la empresa fabrica y comercializa son obsoleta, segundo hay un problema aún mayor relacionado con la sucesión del director general y la transferencia de la propiedad.

Ambos problemas están íntimamente relacionados, la falta de desarrollo de productos puede rastrearse hasta muy largo, más de 40 años, cargo de Director General y su formación como ingeniero mecánico, que ha guiado el desarrollo tecnológico a lo largo de las líneas de la mecánica. La tecnología más actualizada de los productos que fabrica, como con la mayoría de los productos hoy en día, está dirigida a lo largo de los principios electrónicos. El director general podría haber contratado a ingenieros y técnicos para desarrollar nuevos productos y la posición actual de la empresa probablemente sería mejor, pero la pregunta sigue siendo, ¿debe permanecer el director general como el líder de una organización durante un tiempo?

El problema de la sucesión, tanto en el área administrativa como en la transferencia de la propiedad, está relacionado con un desajuste entre la estructura organizativa y la estructura familiar. Aunque los tres sistemas, negocios, familia y propiedad, deben permanecer separados, en un negocio familiar siempre hay un área de intersección entre dos o incluso los tres sistemas (Tagiuri y Davis, 1996).

La selección y el eventual nombramiento de un director ejecutivo en una empresa familiar, especialmente si se decide que él o ella debe ser un miembro de la familia, es un proceso largo en el que el líder actual y los posibles sucesores deben interactuar. Es necesario llevar a cabo un período de adoctrinamiento que debe comenzar cuando los miembros de la familia son muy jóvenes, este proselitismo tiene el propósito de involucrar a los posibles candidatos en la operación del negocio y debe hacerlos sentir parte de la organización y ayudarles a desarrollar una historia de amor con la familia y la empresa.

En este momento parece que la única opción es nombrar a un miembro externo, no familiar, como director general. No hay miembros de la familia que tienen el deseo y los requisitos para asumir el liderazgo de la empresa en el corto plazo.

Los miembros de la cuarta generación son adolescentes o niños; el actual director general debe asumir la responsabilidad para el adoctrinamiento y fomentar en ellos los estudios académicos y la experiencia de trabajar en los diferentes departamentos de la empresa entre los miembros de la nueva generación de posibles líderes, incluso si una persona externa a la familia lo reemplaza en su cargo como director general. Esto llevará tiempo y mucho esfuerzo, pero es la única manera de que algunos miembros de la futura generación entren en el negocio y estén preparados para asumir el liderazgo.

Los valores familiares y la cultura de la empresa en esta organización son muy sólidos; integridad, calidad de mano de obra, amor a la familia etcétera. Estos valores se han transmitido de generación en generación y son la razón importante por la que el negocio ha sobrevivido a este día. Si se hubiera desarrollado un plan de sucesión es irrelevante en este momento. Sin embargo, es importante que se integre como parte del Protocolo de familia, el cual siempre debe incluir un plan de sucesión con el fin de evitar la actual crisis de sucesión en el futuro.

4.1.3. Aprendizaje del Caso Piloto para futuros estudios de caso

- a. La pregunta abierta permite al entrevistado la libertad de expresarse libremente a su ritmo y tocar los temas de mayor interés para él/ella.
- b. Esta libertad tiene el efecto negativo de que el entrevistado se extienda demasiado en temas que pueden no ser de interés para la presente investigación
- c. Se hizo necesario interrumpir al entrevistado en varias ocasiones y dirigirlo en los temas de interés para la investigación
- d. Al dirigir la entrevista durante la pregunta abierta, el investigador tuvo la tendencia de perder la objetividad al dar su opinión en algunos de los temas de estudio.
- e. En las respuestas a preguntas cerradas el entrevistado incluyó comentarios y justificaciones a sus respuestas, lo cual dificulta la interpretación para estudios cuantitativos.

4.1.4. Recomendaciones para el entrevistador

1. Antes de hacer la pregunta abierta, el entrevistador debe explicar al entrevistado los temas que desea que este último trate en mayor detalle y tal vez, con mucho tacto, los temas que prefiere dejar para otra ocasión
2. El entrevistador debe estar consciente de no dar su opinión en los temas relacionados con la investigación, en todo caso dar una breve explicación de los temas que el entrevistado no conozca o no entienda

3. Antes de hacer las preguntas cerradas, el entrevistador debe explicar al entrevistado que las siguientes preguntas deben contestarse de la manera más breve posible, sin dar comentarios adicionales, de nuevo con mucho tacto para no incomodar al entrevistado.
- 4.

4.2. Estudios de casos seleccionados

Es común que los informes de los casos individuales, a veces abreviados, sean incluidos en el informe de caso múltiple...Debido al concepto unificador -del tema, cuestión, fenómeno o relación funcional que hila a los casos- los investigadores tienen la obligación de proveer la interpretación a través de los casos, frecuentemente el análisis de caso cruzado llega a dominar el reporte (Stake, 2006).

4.2.1. Caso 1: Empresa FM

Caso basado en la entrevista al fundador y actual director general, ingeniero industrial y de sistemas. La empresa fue fundada en la ciudad de Morelia en el año de 1981, nació de la idea del fundador de poner una industria, aun cuando su padre siempre fue comerciante.

Mi hermano que ya se había venido aquí a montar su empresa, un día me llamo, febrero del 81 una cosa así, y me dice fijate que se me rompió una pieza de un polipasto y el polipasto pues se me hecho a perder...y me dice oye tuve que mandar a hacer la pieza especial la mande fundir en un tallercito allí mugroso y me cobraron quien sabe cuánto y dice, ¿porque no piensas en poner una fundición?

El hecho de que en esa época México no había entrado al GATT, lo cual hacía muy difícil importar maquinaria y refacciones, creó una oportunidad para fabricar las refacciones localmente, “la gente te tenía que comprar a fuerzas, oye es que necesito una refacción, ¿quién me la puede hacer?, entonces a fuerzas caían contigo o con alguien que les pudiera fabricar una refacción”.

El ingeniero decidió poner una fundición para fabricar piezas de acero, aun cuando no tenía experiencia en este ramo y muy pocos conocimientos de fundición.

Se asesoró con personal del Tecnológico de Morelia y con apoyo financiero de su padre compró un horno eléctrico de inducción,

Así empezamos y bueno logramos subsistir no, había algunos programas de gobierno que incluso ayudaban los CEPROFIS... los certificados de promoción fiscal, esos nos ayudaron un buen rato a subsistir con toda la inversión de equipos nuevos pues teníamos un beneficio fiscal importante, de no pagar impuestos en tres años no, entonces no pagabas el IVA no pagabas casi ningún impuesto entonces eso nos ayudó a aguantar. Y luego cuando más o menos empezamos ya con Sicarsa con fábricas de válvulas en México... Nosotros lo que siempre estamos buscando son piezas de alto grado de dificultad y metalurgias especiales o sea la complejidad no nada más en la forma de la pieza sino también en la aleación la metalurgia.

Actualmente la empresa tiene 170 trabajadores y se especializa en la fabricación de partes para válvulas, se encuentra en la primera generación y el fundador es el director general y presidente del consejo.

La cultura de la empresa se basa en la honestidad ante sus clientes “lo primero que tenemos es el asunto de nunca esconder nada no, es decir, a nuestros clientes por ningún motivo, nunca mentir nunca falsear una información ni mucho menos un resultado de alguna

prueba de algún análisis”. Con referencia a la legalidad el director menciona que “nosotros la política es un cumplimiento al cien por ciento de la ley”.

El estilo de liderazgo actual es una combinación de líder autoritario que trata de involucrar a sus subordinados en las decisiones importantes pero no logra que estos asuman la responsabilidad “a veces como que no quieren tomar las decisiones o incluso siento que les es más cómodo dejar las decisiones en mis manos”.

La empresa cuenta con una asamblea de accionistas y un consejo de administración solo en nombre, el fundador y presidente del consejo toma todas las decisiones estratégicas de manera empírica. No existe un comisario con autonomía ni consejeros externos.

Se fomenta la capacitación de los trabajadores al nivel técnico, “estoy ahorita en una etapa de hacer todo un cambio del esquema de capacitación, porque todo el esquema de capacitación que tenemos ha sido muy informal”.

Aun cuando se cuenta con un organigrama y una precaria descripción de puestos, no se cuenta con una delegación de responsabilidades administrativas de manera que si el director estuviera ausente, la empresa no podría subsistir en el corto plazo sin serios problemas estratégicos.

¿Tú considera que el que vaya a ser tu sucesor o sucesora tiene los mismos valores?

Debe tenerlos, (¿Pero no sabes si los tiene o no?), en el caso que es mi hijo, porque va a ser mi hijo y que está apuntado para allá, si, si los tiene, y cuáles son esos valores...mira la puntualidad, la honestidad, es decir la gente de aquí además tiene miedo no, se equivocan, cometen un error, rompen alguna máquina, rompen alguna cosa y la tratan de esconder, eso sí lo castigo cuando cometen un error y oiga pos me paso esto y me equivoque, falle lo eche a perder porque hice

algo mal, eso no es problema porque eso todos estamos susceptibles de eso, de lo que no estamos susceptibles es de esconder nuestros errores, eso es lo que no permito nosotros si abogamos mucho por ese asunto y la honestidad y aquí el robo lo castigamos absolutamente.

Su hijo labora en la empresa y el fundador espera que este se haga cargo de la empresa familiar cuando él se retire en unos cinco años “mi hijo... yo creo que está todavía en una etapa de, yo hasta lo pienso así, como de concientización, siento que todavía no le termina de caer el veinte del tamaño del compromiso que está adquiriendo”.

El director mencionó que considera que su hijo posee los conocimientos suficientes en el área técnica, sin embargo requiere ampliar sus conocimientos en las áreas de finanzas y administración, le gustaría que hiciera una maestría o especialidad en esas materias.

En entrevista con el posible sucesor él es de la opinión que estaría listo para asumir la dirección “mira ahorita creo que me falta muchas cosas por aprender, digo sé que nunca terminas de aprender, pero no se unos... diez años... quince años”.

La empresa no cuenta con un protocolo familiar ni con un plan para la sucesión del director general o los gerentes. Tampoco cuenta con un testamento de empresa ni con un fideicomiso.

Discusión del caso

La empresa tiene 37 años de existencia y se encuentra dirigida por el fundador, o sea está en la primera generación. Actualmente cuenta con 170 trabajadores, el posible sucesor entro a laborar en la empresa hace menos de dos años y le hacen falta conocimientos y habilidades en administración y finanzas.

La dirección y el control por parte de los accionistas se encuentran depositada en la misma persona, esto impide que exista un adecuado gobierno corporativo.

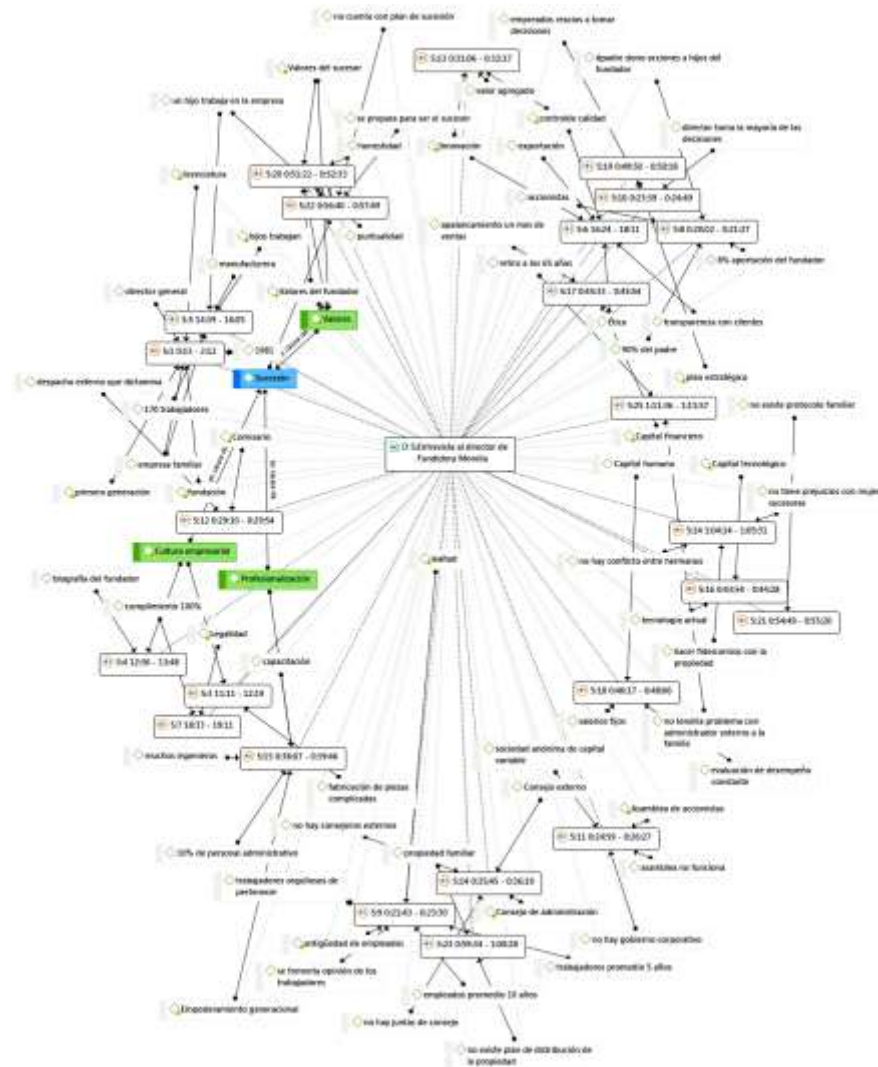
La cultura de la empresa valora la honestidad dentro de la organización y para con sus clientes y se preocupa por ofrecer un mayor valor agregado en sus productos. El único otro valor que se fomenta entre los empleados es la puntualidad.

Aun cuando la empresa es exitosa y ha tenido un crecimiento sostenido, el tema de la profesionalización se limita a capacitar a los niveles operativos y no tiene estructurada una jerarquía de puestos con responsabilidades bien definidas. El director ejerce un estilo de liderazgo de “Capitán” como corresponde a una empresa en donde el fundador sigue dirigiéndola después de muchos años, esta situación dificulta delegar autoridad y responsabilidad.

No existe un protocolo familiar ni un plan para la sucesión en la dirección de la empresa o de la propiedad. El director se encuentra a cinco años de su retiro y su sucesor considera que estará listo para tomar las riendas de la empresa entre diez y quince años.

La **Figura 15** muestra de manera orgánica el análisis de la entrevista y las respuestas a las preguntas cerradas por el director general en Atlas.ti, codificando las citas seleccionadas de acuerdo al relato de la historia y a los ítems que corresponden a las dimensiones de cada una de las variables independientes y a la variable dependiente.

Figura 12 Red de conexión de variables y citas del caso de la empresa FM



Fuente: Elaboración propia en Atlas.ti 8

4.2.2. Caso 2: Empresa IM

Caso basado en la entrevista al fundador y actual presidente del consejo de administración, ingeniero químico, la empresa actualmente tiene 440 trabajadores.

La empresa fue fundada en 1974 por el actual presidente y su padre:

En el caso de esta empresa el historial se remonta a la primera generación en donde mi tío Salvador y mi papá, los dos habían tenido escasos recursos económicos y tuvieron pocas posibilidades de estudio, entonces estudiaron, mi tío hasta 3º. de primaria, mi papá hasta sexto y tuvieron que luchar mucho en la vida para llegar a tratar de ser alguien...yo trabajaba en Artifibras que era empresa familiar de la primera generación, surgió la idea de hacer bajo alfombra con fibra de coco y entonces ahí le pedí yo a mi padre que si me podía, ya no podía yo continuar en Artifibras, porque era muy largo el proceso para que mi desarrollo personal se pudiera dar, entonces quería emprender y empezar una empresa nueva y tenía la idea de hacer bajo alfombra de fibra de coco.

¿Cuántos hermanos iniciaron en el proyecto?

En un principio fui yo únicamente, a los tres meses se sumaron otros dos con el tiempo fueron sumándose este, los demás hermanos prácticamente llegaron a trabajar siete hermanos, únicamente el menor no trabajo, no estuvo dentro de la nómina de la empresa, dos hermanas más que tenemos, ellas no participaron nunca ni operativamente ni como accionistas

¿Primos estuvieron o están en la empresa?

Estuvieron como accionistas cuatro primos bueno, hoy únicamente está la esposa de uno de mis primos los demás ya salieron de la empresa, vendieron sus acciones.

¿Hermanos siguen en la empresa?, “trabajando no, como accionistas si continúan los siete, en diferentes proporciones pero no trabajan, o sea es una historia de 44 años, en 44 años pues ha sucedido todo”.

¿Tú consideras que existe una cultura empresarial en la empresa?

Eh...totalmente o sea (pausa larga), estamos muy conscientes de que eh...en México y en nuestro medio hay una carencia muy grande de la cultura empresarial de lo que, el papel que juega un accionista y el desarrollo que debe tener la persona como accionista y la...el papel que debe de jugar la gente que está a cargo de la administración de la empresa ya sea como administrador único o como parte del consejo de administración, hemos tratado de desarrollar y dar ejemplo de lo que debe de ser el funcionamiento de una empresa sin embargo no siempre la gente tiene la preparación y la cultura para poderlo hacer, no estoy contradiciendo lo que estaba comentando, si tenemos cultura empresarial en la empresa.

¿Cómo la definirías?

Mmm...yo pienso que eh...no todos, evidentemente no todos los accionistas participan en esta cultura empresarial porque los accionistas son una ente económica y que aparecen en las asambleas, si no la parte de la cultura es en la gente que está en el día a día en la operación de la empresa y que esté consciente de las responsabilidades que existen no nada más en la administración sino en buscar los caminos que la empresa puede tener para desarrollar, para ir en busca de nuevas

oportunidades y de nuevos negocios, entonces en ese sentido pienso que la cultura eh...empresarial y en el estricto sentido pertenece más a la agrupación existente y al consejo de administración que a la parte propietaria o accionaria.

¿Consideras que la cultura se enfoca en cuestiones de ética?

Sí, yo me retire hace cinco años, tengo setenta, a los sesenta y cinco años tome la decisión de que era necesario dar un ejemplo de que, aunque nos sintamos muy capaces y muy sólidos que tengamos la fortuna de tener salud y es una época que debemos de dejar el espacio a nuevas generaciones y en ese sentido la deje a mi hijo en el periodo que lleva, de cinco años como director, lograron tener la certificación de empresa socialmente responsable, eso implica pues una serie de condiciones en donde la parte de ética y de valores absolutamente tienen que estar presentes y en la empresa, en ese sentido se ha venido trabajando de diferentes formas.

¿Cómo enfrenta la empresa los aspectos legales, las responsabilidades fiscales, las responsabilidades del medio ambiente, laborales?

Evidentemente existen diferentes departamentos dentro de la empresa, este... la parte fiscal depende del departamento de finanzas, la parte ambiental está en el departamento, como no somos una empresa muy grande, está en calidad, tramitología y el cumplimiento del medio ambiente, y luego estamos con una serie, con nuestras propias personas, pero también tenemos asesores en cada una de los este, gente externa que nos auxilia o nos ayuda cuando la situación lo amerita, que necesitamos más conocimiento o un conocimiento más profundo o este, y a través de la capacitación y a través de la búsqueda diaria de conocimiento sobre los diferentes aspectos.

¿En el aspecto de innovación?

Mi hijo ha hecho mucho énfasis en que eh... en que la empresa evidentemente tiene que ir abandonando a veces productos y negocios y algunos aspectos que ya dejan de ser negocio, dejan de tener aplicación y los tiene que ir substituyendo por nuevos, mi hijo tenía la situación de que, él te lo puede comentar cuando lo entrevistes, que los productos que tuviéramos cuando menos el 30% que se haya desarrollado en los últimos tres años y eh... para poder sobrevivir yo creo que la parte de innovación se convierte en una constante dentro de la empresa, tienes que estar buscando mercados, conocimientos, ferias, lugares, espacios, clientes sus necesidades y buscar la innovación en todo lo que se pueda.

¿Consideras que los empleados están orgullosos de pertenecer a la empresa?

Eh... nosotros tenemos el estudio del clima laboral y yo podría decir... yo pienso y es una de las cosas que la empresa siempre ha tratado de perseguir de que las personas que están dentro de tengan la camiseta bien puesta, hay un letrero que decía aquí afuera que dice 'Ponte la camiseta de la empresa' y ahora estamos haciendo 'La empresa te ayuda a prepararte'.

¿Consideras que los empleados en general son leales a la empresa?

Sí, yo te podría decir que en los 44 años el común denominador sería que los empleados son muy leales y eh... fue una de las claves del éxito, leales por el liderazgo que se ejerce dentro de la empresa, como siempre hay algunos problemas aislados, no representan la generalidad, entonces yo diría que si.

¿Se fomenta que los empleados den su opinión cuando están en desacuerdo con alguna norma?

Si, existe un buzón de sugerencias... existe la obligación de dar respuesta a cada trabajador que ponga una sugerencia en un término y decir si se aplica o no se aplica... porque que si nosotros no respondemos a un trabajador, el sistema deja de tener credibilidad, entonces si hay un método para que el trabajador pueda tener el acercamiento, que el participe dentro de las mejoras dentro de la empresa, al año se da reconocimiento a las personas que participaron para la mejora continua.

¿Consideras que el director mantiene la autoridad para hacer la mayoría de las decisiones? “Si”, ¿Pero hay algún tipo de delegación...delega en algunos funcionarios?

Si, evidentemente delega, no siempre estamos de acuerdo en el estilo de dirección, pero trato de mantenerme lo más alejado que se pueda para no estorbar, porque ya no estoy yo, y estoy consciente que no se podría hacer con mi estilo pero si va bien.

¿Cuál es tu opinión en cuanto a que la empresa cuente con personal capacitado y motivado y que hacen al respecto?

Yo creo que la lucha constante en todas las empresas es que tengamos gente capaz y gente profesional, honesta y tratamos primero de tener una buena selección de personal y la mayor parte de las gentes que antes entraban al nivel que le llamaban personal de confianza que nunca me ha gustado el término pero era gente que yo entrevistaba directamente y eh...hemos siempre luchado mucho porque la gente siga el proceso de educación y de capacitación ...mi hijo acaba de poner un anuncio aquí de que si te pones la camiseta de la empresa hay la posibilidad de que sigas estudiando entonces en ese sentido yo creo que tratamos de que el ambiente sea profesional

¿Tienes una asamblea de accionistas?, “Una vez al año tengo la asamblea en donde se reúne el consejo de administración rinde cuentas a la asamblea de accionistas”

¿En cuanto a los valores, consideras que los valores del fundador siguen existentes en la empresa, siguen llevando a cabo las operaciones con los mismos valores del fundador de la empresa?

Tuvimos la oportunidad de tener un gran padre, y siempre nos dio ejemplo de rectitud de honestidad y respeto a las personas y eh... adecuado a nuestro a los tiempos que estamos viviendo eh... la eh... la permanencia de la memoria de mi padre en sus pensamientos aquí está en la empresa, hay tres placas en las tres plantas de Marves, y si le tomas una foto **Figura 20**, yo creo que daría idea de lo que es y porque tenemos la placa dentro de la empresa, porque creemos que de alguna manera la gente respire que en la empresa tenemos pleno conocimiento y respeto a las ideas de la primera generación.

Creo que se difunden esas ideas con todo el personal, desde luego al tener esa placa allí, ¿se difunden con participantes externos como cliente, proveedores etc. esos valores?

En ese sentido, los clientes en el trato personal que tenemos eh... palpan de que nuestra línea de conducta y la parte de los valores está, yo pienso que la empresa tiene un buen posicionamiento con clientes y proveedores como una empresa sería una empresa ejemplo en cuanto al manejo de valores, y ese reconocimiento está en el medio desde hace muchísimos años, este yo pienso que sí.

¿En tu opinión la generación que dirige actualmente la empresa comparte los mismos valores que el fundador?

Si, aunque ya no me atrevería yo a hablar por cuando decimos primera generación pues hablo de mi padre y de mi tío Salvador, mi tío Salvador diez años mayor que mi papá, eh...la segunda generación pues a veces digo yo, somos nosotros

los hermanos y los primos, y ya de los hermanos unos migraron y no queda trabajando de la segunda generación en la parte operativa, ya no queda trabajando nadie ni aquí... entonces estamos hablando ya de la tercera generación, de nuestros hijos, y en la parte de los hijos ya se desparrama mucho más el sentido allí, desde cineastas hasta y doctores y gente no ha participado ya en la empresa, eh... la gente que participa en la empresa sí, y en este caso te estoy hablando de la tercera generación y estoy hablando de que nada más existen, perdón aquí está el hijo de Jorge mi hermano también, entonces son cuatro gentes las que participan aquí, en esta empresa como tercera generación, cuando menos en ellos la parte de valores si está muy bien.

¿Consideras que el consejo cumple con la función de vigilancia y control de la administración?, “Eh...si absolutamente”.

¿Todos los miembros del consejo son familiares?

Eh...no eh...es una lucha que en la cual no tenemos el mismo punto de vista eh...todos los hermanos pero yo eh...he procurado y este presionado para que el consejo cuando menos estuviera formado por la mitad de externos eh...en este momento en el consejo de administración son cinco hermanos y un externo y posiblemente un poco más adelante sean dos externos y cuatro.

¿Tienen un comisario?, “Si, o sea cumplimos con toda la ley”, ¿El cumple la función de ser imparcial?, “Eh...si”.

¿En el consejo se ha tratado o se trata el tema de la sucesión de la empresa?

Eh...no porque eh... si hemos tratado de ver que es lo que va a pasar o puede pasar y ver los diferentes escenarios, hasta este momento eh...lo que está claro es que el que esté como director, a los 65 años deja de funcionar la parte operativa

máximo, digo puede ser antes, mi hijo quiere antes digo el...y en el caso del consejo de administración yo quería poner como edad máxima 75 años para ser presidente del consejo y 80 años máximo para ser miembro del consejo aunque no es un...la edad no es un factor absoluto que de medición para medir las capacidades pero pienso que sería una posibilidad para no quedarnos eternamente.

¿Estas familiarizado con el término de Protocolo Familiar?

“Si, eh... se ha buscado en varias ocasiones tenerlo aquí en este en Marves, pero ha quedado en dos o tres intentos, Mi hijo te puede platicar más al respecto de todo el protocolo”

Aquí, dentro del protocolo tengo algunas preguntas en cuanto a que si tienen información histórica de la fundación, los primeros años de la empresa, si cuentan con documentos, algunas facturas, como referencia en cuanto a los productos en cuanto a los precios en aquel momento, videos, fotografías eh... o cualquier eh... remembranza de los fundadores o de la siguiente generación.

Si, (P: si lo tienes desde luego, y si te agradecería mucho cualquier documento o recuerdo que me pudieras facilitar, si no copiarlo cuando menos verlo y relatarlo), déjame tratar de , ahora que no estoy, le digo a mi secretaria que busque las diferentes, hay un salón que se llama salón del ego, (P: ¿Del ego, o del Lego, ahora con mis nietos que juegan...), no del ego, porque tiene muchas fotos del desarrollo empresarial mío, y entonces, se llama el ego porque él dijo que era yo, yo y nada más yo y... no había más que yo, y entonces le pusieron el salón del ego y en ese salón del ego está parte de lo que...los trofeos, reconocimientos y toda la historia de parte del desarrollo empresarial, es el que está aquí arriba, otro de los lugares, acá un centro de capacitación se llama centro de desarrollo humano, en ese y en aquí arriba está el salón de la

familia, es por hacer honor al segundo apellido, que decían que a la mujer no le dábamos su lugar entonces en honor del apellido de mi mamá se llama salón .., y había dos salones, uno que era el Salón María Luisa y el otro el salón Don Alfonso, ya se hicieron más chiquitos y allí hubo algunos cambios y mi hijo está haciendo más cambios entonces ya, pero ahí está.

Discusión del caso

La empresa tiene 44 años de existencia y el actual director general es miembro de la tercera generación. Los valores del fundador; rectitud, honestidad y respeto a las personas están vigentes entre los directivos actuales y además se difunden entre todos los empleados y clientes.

La cultura empresarial se basa en “ir en busca de nuevas oportunidades y de nuevos negocios”, esto es evidente por la política que “el 50% de nuestras ventas tenían que ser en productos desarrollados en los últimos tres años”.

Existe una alta profesionalización evidenciada por una estructura jerárquica bien definida, una constante capacitación de los ejecutivos y empleados y el fomento de la educación continua a todos niveles. El nivel de apalancamiento es de aproximadamente 10% y se basa únicamente en proyectos productivos.

Cuentan con una asamblea de accionista que tiene un comisario con libertad y potenciado para sancionar los estados financieros y las actividades económicas en general. Así mismo cuentan con un consejo de administración y consejeros familiares y externos que asegura una adecuada gobernabilidad corporativa.

Los procesos de sucesión en la dirección de la empresa de la primera a la segunda generación y de la segunda a la tercera se hicieron por decisión unilateral del antecesor.

La empresa cuenta con un protocolo familiar, el cual se encuentra en revisión con el fin de incluir el proceso formal para la sucesión en la dirección de la empresa.

La **Figura 18** muestra de manera orgánica el análisis de la entrevista y las respuestas a las preguntas cerradas por el fundador en Atlas.ti, codificando las citas seleccionadas de acuerdo al relato de la historia y a los ítems que corresponden a las dimensiones de cada una de las variables independientes y a la variable dependiente

4.2.3. Caso 3: Empresa AP

Caso basado en la entrevista a uno de los fundadores y actual presidente del consejo de administración, es ingeniero industrial, la empresa actualmente tiene 400 trabajadores.

La empresa fue fundada en 1978 por el padre y sus dos hijos mayores en la cochera de su casa, es una empresa procesadora de frutas, en un inicio todos los procesos eran artesanales y los dueños hacían parte del trabajo manual.

El padre les inculco el amor al trabajo y el cumplimiento de sus compromisos con sus clientes y proveedores. En 1982 compraron una planta ya establecida a un extranjero, ese mismo año hubo un incendio en las instalaciones lo cual imposibilitó la producción en la nueva planta durante varias semanas, se siguió produciendo en la antigua planta y al recibir el pago del seguro se comenzó a la restauración de la planta recién adquirida.

Al poco tiempo hubo una devaluación, el padre insistió en que la planta se pagara en dólares aun cuando hubiera sido posible pagar en moneda nacional protegidos por el gobierno. La buena fe de negociar el pago a mediano plazo en dólares resultó en la posibilidad de exportarle al mismo vendedor de la planta para su venta en los Estados Unidos, esto propicio un gran aumento en el volumen de producción.

El entrevistado considera que estas situaciones especiales propiciaron una condición psicológica en ellos que impulso el crecimiento del negocio a base de sacrificios, incluyendo no pagarse sueldos los accionistas que laboraban en la empresa y el tener un solo automóvil para los tres socios. Entre 1989 y 1993, conforme iban saliendo de la universidad, se incorporaron otros tres hermanos para apoyar con el crecimiento de la empresa.

Uno de los tres hermanos es ingeniero químico y con su apoyo iniciaron la fabricación de mermeladas mediante un arreglo de buena fe, sin tener nada por escrito, de repartir con él las utilidades provenientes de esa unidad de negocios en un 50%. Los otros dos hermanos que tampoco eran socios, estaban en la operación global de la empresa con un buen sueldo, los tres hermanos menores se incorporaron a la empresa cuando eran solteros y con el tiempo se fueron casando.

En el año 2000 se vino una crisis familiar-empresarial porque las condiciones de los cinco hermanos que estaban laborando en la empresa eran diferentes.

En un grupo estaban el padre y los dos hermanos socios fundadores, accionistas en una tercera parte cada uno, y en el otro grupo estaban los tres hermanos que no eran socios, uno de ellos percibía un porcentaje de lo que producía y los otros dos tenían sueldo fijo.

Los tres hermanos no socios empezaron a quejarse, uno de los socios fundadores propuso hacerlos accionistas, todos en partes iguales, el padre y el otro hermano fundador no creían que eso fuera lo más adecuado porque ellos no habían pasado por los problemas por los que pasaron los que fundaron la empresa.

Esto ocasiono que la empresa tuviera problemas de coordinación debido a que no todos los hermanos estaban comprometidos con la empresa, además se dieron algunos comentarios de las esposas de por qué algún hermano compro un auto o porque sus hijos asisten a tal escuela.

Esto los llevo a contratar una asesoría externa para determinar cuál era el problema de fondo y como solucionarlo. Se determinó que era un problema de “propiedad y poder”, es decir, como debería quedar la situación accionaria y de qué manera participaría cada uno de los hermanos.

El entrevistado fungía como director general pero sin la autoridad necesaria, debido a que todos los hermanos participaban en la empresa y los problemas familiares influían en las actividades empresariales. Los asesores empezaron por hacerles estudios psicométricos y de identidad a los cinco hermanos, derivado de estos estudios se pasó a una asesoría sobre las comunicaciones y posteriormente al manejo de emociones, finalmente a un proceso de perdón. En algunos de los procesos se integraban las esposas y los hijos, en otros se llevaban los procesos de manera individual y confidencial.

Los asesores les pidieron a los cinco hermanos que escribieran la misión y visión de la empresa, cada uno por separado, y resultó que no había ninguna coincidencia entre los puntos de vista de cada uno.

En el siguiente paso los asesores les pidieron que opinaran que vieron de bueno en las propuestas de los demás hermanos, sin comentar su propia propuesta.

Al buscar las coincidencias se logró encontrar una visión y misión en la que todos estuvieron de acuerdo, esto los llevo a hacer un decálogo familiar en el año 2000.

El punto más importante fue que todos estaban de acuerdo en lograr la institucionalización de la empresa, es decir, en dejar la administración en manos de externos no familiares y además en que ningún familiar participara en la operación en la empresa. La meta era formar un gobierno corporativo a través de un consejo de administración en donde la familia tuviera el control de la empresa.

El entrevistado propuso que la propiedad se dividiera en cinco partes, cada hermano con el 20% de las acciones y el padre con el usufructo de una sexta parte de las utilidades, la propuesta fue aceptada y se procedió a legalizar los cambios.

En un principio los hermanos siguieron trabajando en la empresa, el entrevistado fungía como director general. Empezaron a surgir problemas, la empresa se estancó debido a que los familiares tomaban todas las decisiones importantes y limitaban el crecimiento de la empresa, al mismo tiempo recibieron ofertas de compra de la empresa, esto propicio que se atrasaran los planes de institucionalización de la empresa.

En 2006, después de fracasar un intento de venta de la empresa, se retomó el proceso de institucionalización. El director general instaba a los demás hermanos a renunciar a sus puestos en la empresa sin éxito hasta que uno de sus hermanos le sugirió que predicará con el ejemplo.

Esto motivo al director a buscar un sucesor profesional, en 2009 se contrató un nuevo director general, el cual puso como condición que en dos años todos los familiares estuvieran fuera de la empresa para evitar conflictos de interés.

Las funciones del anterior director general se enfocaron en fortalecer el gobierno corporativo, a partir de ese momento la familia dejó de tener injerencia en las funciones operativas de la empresa y se enfocó en el control de la operación a través del consejo de administración.

La propiedad de la empresa seguía en su totalidad en manos de la familia pero se le ofreció al nuevo director una participación accionaria del 10% al cabo de cinco años si los resultados eran favorables. Con el tiempo el director general ha ido comprando acciones a algunos de los hermanos y en la actualidad posee entre un 15 y un 18% de acciones, los dos hermanos fundadores a su vez recompraron parte de las acciones a sus hermanos tienen cada uno el 25%, los otros dos hermanos tienen el resto de las acciones de la empresa.

El objetivo final de institucionalizar la empresa fue el lograr la estabilidad a largo plazo permitiendo que los miembros de la familia pudieran emprender nuevos negocios sin afectar negativamente a la empresa familiar.

Al institucionalizarse la empresa se ha perdido parte de la cultura empresarial que inculco el fundador en sus hijos, ahora las decisiones se toman puramente desde el punto de vista económico.

En el aspecto ético, los valores del fundador la honestidad, el respeto a la gente, tenerla como el eje central, no juzgar y etiquetar a la gente, no engañar a nadie, ponerse en el lugar del otro, no se siguen llevando al 100%, sin embargo en el aspecto legal hoy se cumple cabalmente cuando al inicio de la empresa en ocasiones no se cumplía en su totalidad.

La innovación siempre ha sido uno de los objetivos de la empresa, sin embargo en un inicio no tenían los recursos económicos para obtener grandes logros. Hoy la empresa cuenta con un laboratorio de innovación incluyendo al cliente en el laboratorio. La empresa está altamente profesionalizada desde el momento en que la familia dejo de intervenir en la operación.

Existen programas de capacitación continua a todos los niveles de la empresa, el departamento de recursos humanos propone el tipo de capacitación que consideran necesario para cada elemento. Los empleados no se identifican con la empresa como lo hacían cuando los familiares estaban más involucrados en la empresa.

Existe protocolo familiar que ya no se utiliza desde que se institucionalizo la empresa. Cada rama familiar ha emprendido nuevos negocios con su familia inmediata.

Uno de los fundadores propicio el vínculo de su hijo con la empresa y el amor a ella, sin embargo por estatutos no fue posible que entrara a laborar en la empresa, los demás hermanos no lo hicieron y sus hijos nunca se identificaron de esta manera con la empresa.

El tema de la sucesión no se trata en las reuniones de familia, la sucesión es analizada de manera institucional como en una empresa no familiar. El director debe dar resultados específicos, cuando no los da simplemente se busca otro director general.

El entrevistado desea que la empresa se vendiera para dedicarse a dirigir su propia empresa familiar de manera que en la sucesión siempre estuviera un miembro de la familia. En su opinión la empresa original dejara de ser empresa familiar en un futuro, aún en la parte de la propiedad. La empresa no cuenta con un área de filantropía.

Discusión del caso

La empresa cumplió 40 años de existencia, la cultura empresarial se enfoca en la innovación del producto dándole un valor agregado al cliente. Los procesos de producción están dentro de la media sin que sea una de las prioridades de la empresa tener los procesos más avanzados de la industria.

Los valores del fundador, la honestidad y el respeto a la gente que colabora con la empresa, ya no son los que rigen la operación de la empresa.

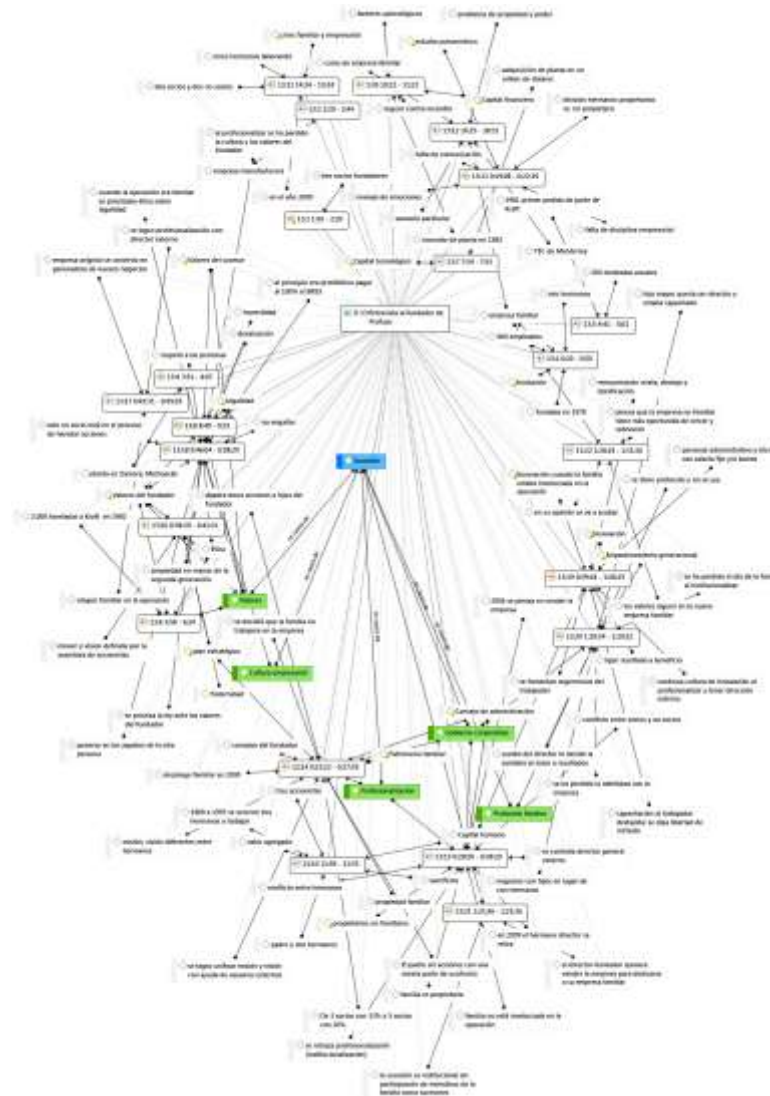
La empresa se institucionalizó con el fin de que los miembros de la familia no estuvieran involucrados en las operaciones de la empresa y el control se lleve por medio del consejo de administración. Esto logró una alta profesionalización y buen gobierno corporativo pero con la consecuente pérdida de identidad familiar y de un sentido de legado a la siguiente generación.

El proceso de sucesión en la dirección general de empresa es como en las empresas no familiares, basado en los resultados del director sin tomar en cuenta la sucesión familiar.

El entrevistado, antiguo director general y miembro de la familia, se siente desilusionado con la cultura de la empresa y la pérdida de valores del fundador aun cuando la empresa es exitosa económicamente. Hubiera querido que su hijo entrara a laborar en la empresa como director general y que siguiera la tradición de los valores del fundador.

La **Figura 19** muestra de manera orgánica el análisis de la entrevista y las respuestas a las preguntas cerradas por el director general en Atlas.ti, codificando las citas seleccionadas de acuerdo al relato de la historia y a los ítems que corresponden a las dimensiones de cada una de las variables independientes y a la variable dependiente.

Figura 14 Red de conexión de variables y citas del caso de la empresa AP



Fuente: Elaboración propia en Atlas.ti 8.1

4.2.4. Caso 4: Empresa PZ

Caso basado en la entrevista al director general, Ingeniero Industrial, la empresa fue fundada en 1975, actualmente la empresa tiene 249 trabajadores.

La empresa comenzó en la cochera de la casa del fundador quien trabajaba en Celanese, fabricando bolsas de película plástica para dulces y golosinas. Posteriormente se asoció con otras dos personas a las cuales posteriormente les compro sus acciones.

Compro una antigua destilería para ampliar su planta de fabricación. Su hijo mayor entro a trabajar con él y la empresa tuvo un gran crecimiento hasta que el hijo falleció.

Las primeras máquinas corrían a 40 metros por segundo, las segundas a 60 m/s y las actuales a 250 m/s.

El fundador tenía seis hijos, dos hombres que fallecieron y cuatro hijas que actualmente son las propietarias del negocio junto con su padre pero no se involucran en la operación. Algunos familiares, tíos y primos laboran en la empresa, el director general es esposo de una de las hijas del fundador. Lo sucedió como director un sobrino del dueño y posteriormente otros dos yernos del fundador. La empresa se encuentra en la segunda generación en cuanto a la operación pero el fundador sigue siendo el presidente del consejo de administración.

Se contrató un asesor externo de empresas familiares para determinar en qué estado se encontraba la empresa y para seleccionar al director general.

Tres esposos de las hijas trabajaban en la empresa y tenían dificultad para ponerse de acuerdo, a raíz de estudios psicométricos y entrevistas con los tres yernos se seleccionó al actual director general y los otros dos yernos ya no trabajan en la empresa.

La cultura de la empresa se basa en los dichos del fundador “no le exijas a la empresa, deja que la empresa te exija a ti” y “todo para el vencedor”. El crecimiento de la empresa se basa en la reinversión de las utilidades, particularmente en maquinaria para estar al frente de la tecnología en su industria.

Los valores del fundador, se basan en nunca aprovecharse de los demás, en remunerar bien a los trabajadores y en mantener en buen estado la maquinaria. “Dios no me puso aquí para correr gente, me puso para contratar más gente”

En los aspectos legales se busca el cumplimiento al 100% en cuanto a responsabilidades fiscales y de cumplimiento de protección al medio ambiente.

Existe una cultura de innovación, principalmente en la búsqueda de nuevos productos y nuevos procesos de producción con la intención de “estar al día” en comparación con sus competidores. No exportan directamente pero lo hacen a través de sus socios comerciales.

Tienen asamblea de accionistas y consejo de administración, todos los consejeros son familiares y cuentan con un comisario, hermano del fundador. Tienen junta de consejo cada tres meses y asamblea general una vez al año.

En el consejo de administración si se trata el tema de la sucesión en la empresa, en lo que se refiere a la propiedad y también lo referente a la administración. La empresa cuenta con personal capacitado y motivado debido a que cuenta con programas de capacitación continua.

El financiamiento es a base de apoyos oficiales a fondo perdido de proyectos rentables de exportación a través de sus clientes y contratando personal adicional, no existe apalancamiento. La empresa cuenta con un plan estratégico, un organigrama y descripción de puestos.

Los valores de la empresa son la honestidad, decir la verdad y ver por los demás antes de ver por ti mismo, si les va bien a los trabajadores le va bien a la empresa.

La empresa cuenta con protocolo familiar escrito, tienen fotografías y documentos históricos. La asamblea de accionista funge a la vez como asamblea familiar, sin embargo generalmente solo asisten dos de las hijas, el fundador y su esposa. El comisario y el director general. La relación entre hermanas no es buena pero la relación entre primos si lo es.

En cuanto a la sucesión en la propiedad no existe problema entre las hermanas, ya que el padre sigue siendo la autoridad moral, pero el entrevistado vislumbra que al pasar la propiedad a la tercera generación si podría haber problemas ya que no se cuenta con un plan sucesorio en el protocolo.

En lo que se refiere a la sucesión en la administración, ya hay miembros de la tercera generación trabajando en la empresa y se ha fomentado el cariño a la empresa desde pequeños en los hijos de las propietarias, sin embargo en el protocolo no está establecido el procedimiento para la sucesión en la dirección de la empresa.

El entrevistado es de la opinión de que a mediano plazo la estrategia para que la empresa perdure es que se tenga una administración profesional con directores y gerentes externos a la familia para proteger la empresa de los miembros de la familia.

Discusión del caso

La empresa tiene 43 años de fundada, el fundador sigue presidiendo el consejo de administración y uno de sus yernos es el director general. El fundador, su esposa y sus cuatro hijas son accionistas.

La cultura empresarial se basa en los valores del fundador, nunca aprovecharse de los demás, remunerar bien a los trabajadores y mantener en buen estado la maquinaria. Así mismo existe una cultura de innovación en los productos que fabrica y en los procesos de producción. Tienen una política de no endeudamiento, únicamente aprovechar los apoyos gubernamentales.

El gobierno corporativo está bien establecido a través del consejo de administración, sin embargo cuando el fundador no este presidiéndolo se prevé que exista conflicto entre las hermanas propietarias.

La empresa cuenta con un protocolo escrito pero no cuenta con plan sucesorio ni estatutos para la entrada o salida de la empresa de los miembros de la familia, ni un procedimiento para la sucesión del director general.

Se ha hecho un esfuerzo por profesionalizar las actividades administrativas y se cuenta con capacitación permanente del personal, sin embargo la mayoría de las decisiones las sigue haciendo el director general con la venia del fundador.

El director general es de la opinión que el único camino para que la empresa perdure en el mediano y largo plazo es que la administración se institucionalice, es decir, que la dirección esté en manos de no familiares.

La **Figura 21** muestra de manera orgánica el análisis de la entrevista y las respuestas a las preguntas cerradas por el director general en Atlas.ti, codificando las citas seleccionadas de acuerdo al relato de la historia y a los ítems que corresponden a las dimensiones de cada una de las variables independientes y a la variable dependiente.

4.2.5. Caso 5: Empresa TL

Caso basado en la entrevista con el fundador y actual director general, no tiene licenciatura, se encuentra en la primera generación, unos hijos y hermanos y sobrinos del fundador trabajan en la empresa. La empresa fue fundada en 1983, tiene 82 trabajadores.

Tiene una cultura empresarial bien definida que se basa en los valores del fundador: la honestidad, la pasión por el trabajo y el servicio a sus clientes. Los miembros de la segunda generación comparten los valores del fundador.

Innovan en el producto pero no en los procesos de producción, cumplen con las leyes y reglamentos en su totalidad.

Cuentan con poco personal profesional, un contador y algunos técnicos para la producción. Dan capacitación en casa a sus trabajadores pero no cuentan con un programa de capacitación formal.

No existe el gobierno corporativo al no tener una asamblea de accionistas no un consejo de administración. El fundador toma todas las decisiones importantes y no le rinde cuentas a nadie.

No cuentan con un protocolo familiar ni con un plan de sucesión. No tienen fideicomiso ni testamento de la propiedad de la empresa.

Aparentemente los hermanos y primos se llevan bien pero no hay ningún miembro de la familia con interés en suceder al fundador en la dirección de la empresa, el director piensa que se verá en la necesidad de contratar un director externo cuando se jubile.

Discusión del caso

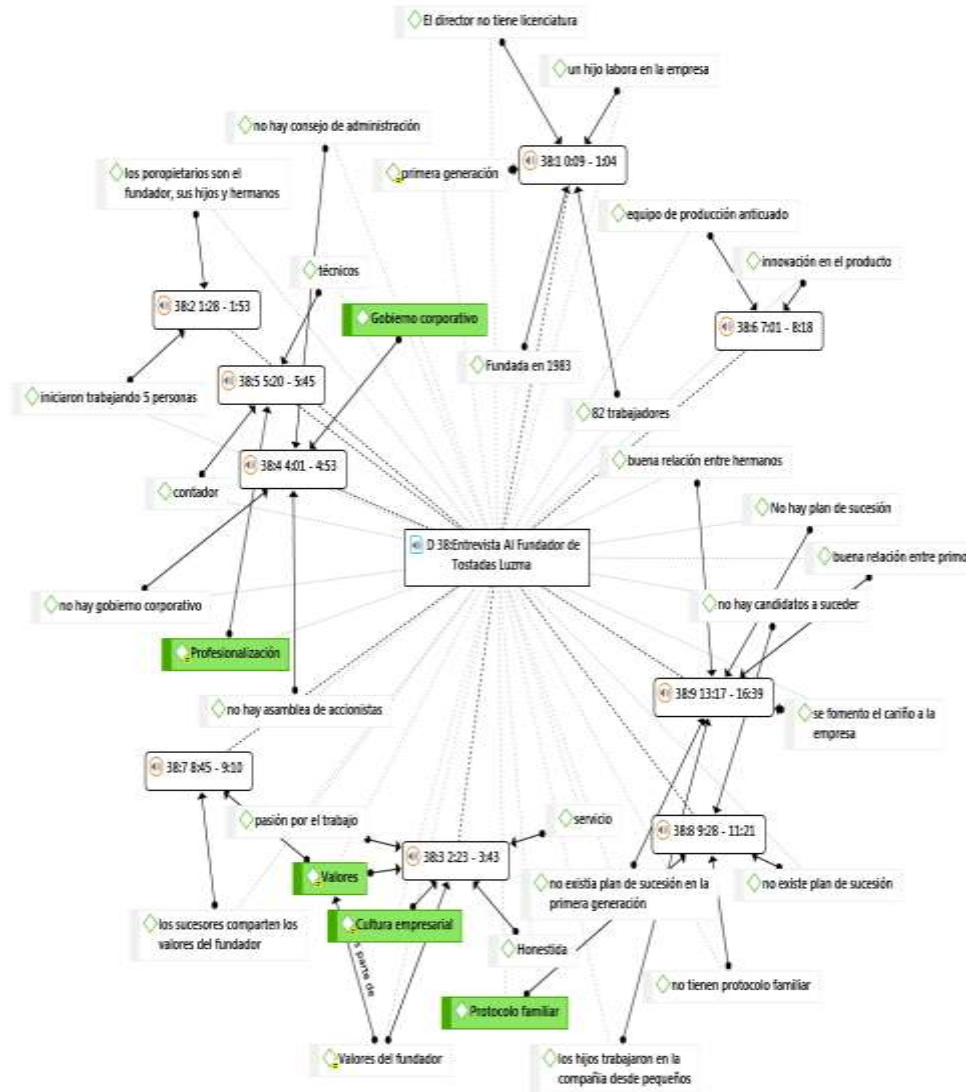
Es una empresa exitosa y varios miembros de la familia laboran en ella. Tienen valores del fundador bien definidos que la siguiente generación comparte. La cultura empresarial se basa en estos valores de honestidad, pasión por el trabajo y servicio al cliente.

No existe una profesionalización al no contar con personal profesional y al no tener un organigrama ni descripción de puestos. Tampoco existe un gobierno corporativo y por lo tanto un medio de control de la familia a la administración.

No cuentan con un protocolo familiar ni con un plan de sucesión, además de que no hay nadie interesado en suceder al director. Si el fundador llegara a faltar habría una crisis en la administración y en la sucesión de la propiedad.

La **Figura 22** muestra de manera orgánica el análisis de la entrevista y las respuestas a las preguntas cerradas por el director general en Atlas.ti, codificando las citas seleccionadas de acuerdo al relato de la historia y a los ítems que corresponden a las dimensiones de cada una de las variables independientes y a la variable dependiente.

Figura 16 Red de conexión de variables y citas del caso de la empresa TL



Fuente: Elaboración propia en Atlas.ti

4.2.6. Caso 6: Empresa TH

Caso basado en la entrevista con el hijo del fundador, presidente honorario en retiro del consejo de administración del grupo, ingeniero químico, la empresa se encuentra en la tercera generación, dos hijos y un sobrino del presidente honorario trabajan en ella. La empresa fue fundada en 1936, tiene 1200 empleados y se encuentra en la tercera generación.

El fundador tuvo cuatro hijas y tres hijos, el hijo mayor fue el sucesor como director de la empresa hasta su retiro, otros dos hijos trabajaron en la empresa pero actualmente ninguno de los miembros de la segunda generación está en la operación.

En la actualidad el negocio está muy diversificado y dos nietos del fundador son directores, cada uno en una división de negocios. Sin embargo el menor de ellos es a la vez presidente del consejo de administración del grupo.

Los valores del fundador,

A raíz de una asesoría externa se creó un protocolo familiar que contiene el proceso de sucesión así como las políticas y condiciones bajo las cuales pueden entrar a trabajar familiares en la empresa. Además en el protocolo está estipulada la manera en que se pueden comprar y vender las acciones del grupo.

Los empleados se identifican con la empresa y en su mayoría son leales a ella.

Existe un gobierno corporativo a través de un consejo de administración familiar, únicamente pertenecen a este familiares consanguíneos.

No existe un consejo que represente a accionistas no familiares ya que únicamente pueden ser accionistas familiares consanguíneos, el consejo se reúne cada tres meses.

En las reuniones familiares se habla de la empresa pero sin mencionar “números”.

Existe un alto nivel de profesionalización, varios de los directivos no son familiares y tienen un programa de capacitación continua. La empresa utiliza financiamiento con un elevado porcentaje de apalancamiento, principalmente para la compra de materia prima.

Cuentan con un plan estratégico y cada una de las empresas del grupo ha desarrollado su organigrama y descripción de puestos.

Los valores de la empresa se basan en “no tocar un centavo que les correspondan a los accionistas”, cuidar mucho las deudas y apoyar a los empleados a través de préstamos.

La sucesión de la primera a la segunda generación se llevó a cabo sin problema debido a que únicamente existía un solo candidato, el hijo mayor. Para el cambio generacional de la segunda a la tercera generación el factor más importante fue buscar la continuidad de la empresa a través de seleccionar al sucesor más competente, este resulto no ser el hijo mayor, sin embargo no hubo problema en la sucesión, en particular porque los hermanos estuvieron de acuerdo en la selección del candidato.

Para la siguiente sucesión ya existe un proceso por escrito especificado en el protocolo familiar en el cual todos los miembros de la asamblea de accionistas están de acuerdo.

Discusión del caso

Es una empresa de gran tamaño que opera a nivel nacional y que tiene un elevado nivel de profesionalización. La cultura de la empresa se basa en defender los intereses de los accionistas en un manejo adecuado de sus deudas y en apoyar a sus trabajadores. La empresa se encuentra en la tercera generación.

Los valores del fundador se han diluido a través de las generaciones y el único que permanece intacto es el mantener la unión de la familia. El gobierno corporativo es eficaz y eficiente dado que, como únicamente pueden ser propietarios familiares consanguíneos, la asamblea de accionistas y la asamblea familiar es una sola.

No se prevén futuras crisis en los procesos de sucesión debido a que existe un proceso de sucesión bien definido y plasmado en el protocolo familiar, además no debería haber problemas para las decisiones de contratar a familiares en la empresa ya que también están previstas las reglas para hacerlo y éstas también están asentadas en el protocolo.

La **Figura 26** muestra de manera orgánica el análisis de la entrevista y las respuestas a las preguntas cerradas por el presidente del consejo de administración en Atlas.ti, codificando las citas seleccionadas de acuerdo a el relato de la historia y a las ítems que corresponden a las dimensiones de cada una de las variables independientes y a la variable dependiente

4.2.7. Caso 7: Empresa PM

Caso basado en la entrevista al fundador y presidente del consejo de administración, maestro en administración de empresas. Empresa fundada en 1979 por dos socios con el 50% de las acciones cada uno, actualmente tiene 70 trabajadores.

La empresa fabrica monofilamento de nylon por medio de extrusoras y malla de plástico utilizando telares.

A raíz de conflictos entre dirección y propiedad en el primer año de operación, los socios deciden separarse y uno de los socios construye una nueva planta y sigue con la empresa como único dueño.

A los cinco años de operación y debido al crecimiento de la empresa el director se ve en la necesidad de contratar a un gerente de producción y busca en todo el país al mejor técnico en la industria. Contrata al gerente de planta de uno de sus competidores, una persona de edad que debido a problemas de salud debía salir del D.F., lo designa como gerente de producción e instructor de sus trabajadores, esta persona labora durante seis meses y decide renunciar.

Al quedarse sin gerente otra vez, contrata a un pariente, ingeniero químico quien se hace cargo de la producción y resulta ser una persona con más que suficientes conocimientos y un gran empeño “trabajaba 15 horas diarias”, el director delego toda la responsabilidad de producción y del manejo de la planta pero después de dos años el gerente decidió renunciar debido a “demasiada presión mía” (del director).

El director se queda otra vez con toda la responsabilidad de la planta hasta que dos años después vuelve a contactar a su pariente y le ofrece venderle el 50% de la empresa a pagar en varios años, con la condición de que se hiciera cargo de toda la operación y el director

únicamente revisara los resultados una vez al mes, el director siguió encargándose de las operaciones financieras y comerciales así como de la adquisición de maquinaria y de desarrollo de las instalaciones.

Durante los últimos dieciocho años el gerente de planta no ha logrado crear un equipo de producción “él es todólogo”, el director ha puesto a su disposición varios profesionistas para que los capacite y vaya delegando responsabilidades.

Sin embargo a la fecha no ha sido posible que el gerente delegue responsabilidades, él sigue haciendo hasta las operaciones que podría hacer un operario bien capacitado.

El problema principal es la planeación estratégica tomando en cuenta que toda la responsabilidad de la planta recae en una sola persona que a la vez es accionista.

Al tener cada uno de los socios la mitad de la propiedad y pertenecer a dos ramas familiares distintas se podría tener una crisis en caso de discrepancias en el punto de vista de la visión, misión y plan estratégico de la empresa y especialmente en el caso extremo, cuando alguno de los socios decida retirarse ya sea de la operación o bien de la propiedad.

El gerente tiene hijas pequeñas, el director tiene un hijo que estaría en edad trabajar en la empresa pero el padre no cree que sea conveniente que entre a la empresa hasta que la función de producción esté debidamente profesionalizada y que el ambiente de trabajo mejore “el gerente se lleva a puras mentadas de madre con los trabajadores”.

La cultura de empresa se basa únicamente en el cumplimiento en las entregas a los clientes y aparentemente no existe un legado de valores del fundador que rijan la cultura empresarial.

Existe un organigrama y descripción de algunos puestos, sin embargo ninguno de los dos esquemas es operante al día de hoy. Con respecto al gobierno corporativo no existe un consejo de administración efectivo y no se rinden informes adecuados a la junta de accionistas. No se cuenta con consejeros externos y el comisario no está debidamente empoderado. El director quisiera que la empresa siguiera creciendo mientras que el gerente no quiere que crezca, “sería más trabajo para mí”.

No se cuenta con un protocolo familiar ni con un plan sucesorio para la dirección ni para la propiedad, únicamente el director tiene un testamento que incluye todas sus propiedades.

El director y fundador de la empresa se muestra sumamente preocupado de que el día que falte el o el gerente de producción “la empresa seguiría durante tres meses y luego se acaba... si le llega a pasar algo al ingeniero vamos a tener un grave problema”, los procesos de producción son muy complicados y el producto tiene cinco años de garantía con nuestros clientes.

El director quisiera que la empresa siguiera en la familia y está dispuesto a comprarle sus acciones al gerente de la planta siempre y cuando profesionalice las operaciones.

Discusión del caso

Es una empresa en la primera generación, el fundador sigue dirigiendo la empresa y tiene un solo socio que funge como gerente de la planta. El fundador no ha transferido los valores familiares a la empresa y no existe una cultura empresarial como tal.

El director quiere profesionalizar la operación de la empresa pero el gerente no tiene intención de hacerlo, prefiere hacer todas las funciones clave el mismo y con ello limita el crecimiento de la empresa y la pone en peligro si él llega a faltar.

No existe un gobierno corporativo ya que por una parte el director es a la vez el presidente del consejo de administración y el secretario es el gerente de planta. No se tienen informes financieros hacia los miembros de la asamblea de accionistas.

La empresa no cuenta con un protocolo familiar ni con asamblea de familia, además no se tiene un plan sucesorio para la dirección ni para la propiedad. El director está consciente de que en caso de faltar el gerente de planta la empresa se encontraría en serios problemas y de no poder substituirlo en el corto plazo, la empresa entraría en crisis. No se ha fomentado el cariño a la empresa por parte de la siguiente generación.

La **Figura 27** muestra de manera orgánica el análisis de la entrevista y las respuestas a las preguntas cerradas por el presidente del consejo de administración en Atlas.ti, codificando las citas seleccionadas de acuerdo a el relato de la historia y a las ítems que corresponden a las dimensiones de cada una de las variables independientes y a la variable dependiente

4.2.8. Caso 8: Empresa CM

Caso basado en la entrevista al director general, licenciado en administración financiera. Empresa fundada en 1940, inicialmente como una abarrotera y posteriormente dedicándose a la fabricación de chocolate de mesa en barra y polvo y derivados del cacao. Actualmente tiene 90 trabajadores y se encuentra en la tercera generación.

En la cultura empresarial “han permeado los valores del fundador, el principal la honestidad, la palabra, el compromiso con nuestra gente y con la comunidad”.

Para las cuestiones legales se asesoran de expertos externos, integrando un equipo de internos y externos. La meta estar siempre alineados en el cumplimiento de la ley.

En el aspecto ético cuentan con un reglamento y una serie de normas enfocado a los valores y recientemente un código de ética. Se encuentra en todos sus plataformas digitales y es del conocimiento de todos los empleados incluye la no discriminación, etc.

La empresa cuenta con dos departamentos enfocados en la innovación, uno es el departamento de investigación y desarrollo enfocado en desarrollar nuevos productos y nuevos ingredientes, el otro es el departamento de ingeniería, más enfocado a los procesos y a nueva maquinaria.

El entrevistado considera que el tipo de liderazgo del fundador se basaba en delegar la responsabilidad y la autoridad, durante el periodo en que hubo directores no familiares el tipo de liderazgo fue al extremo permisivo, para no meterse en problemas.

El director actual considera que sus gerentes están en la empresa para sugerir las acciones en cada una de sus áreas, e informar al director para que él pueda tomar las decisiones.

Existe una asamblea de accionistas que se reúne una vez al año, el consejo de administración se reúne una vez al mes.

No todos los miembros del consejo son familiares no todos son accionistas, cuentan con un comisario independiente. En el consejo no se tratan temas de la sucesión del director general ni de la propiedad.

La empresa no cuenta con un protocolo familiar ni con un consejo de familia, el consejo de administración es el único instrumento de control para la familia. En general no se mezclan los asuntos familiares con los de la empresa.

El personal administrativo se encuentra capacitado y existe un programa de capacitación continua, sin embargo a la fecha no en general no se encuentran adecuadamente motivados, se está trabajando en ello.

El director considera se encuentran “algo rezagos” en cuanto a tecnología en los procesos de producción pero que no es preocupante porque “no ha cambiado la forma de hacer chocolate desde los inicios de la chocolatera”.

La empresa está abierta a financiarse con instituciones financieras, el director considera que su apalancamiento es aproximadamente 15%. El desempeño se mide por departamentos, no en forma individual, la remuneración es por sueldo fijo, excepto en el departamento de ventas.

Cuentan con un plan estratégico a tres años y tienen una visión, misión y unos objetivos anuales. Así mismo cuentan con un organigrama y una descripción de puestos.

Los valores del fundador son la honestidad, la confianza, la responsabilidad y el respeto. Estos valores siguen vigentes entre los accionistas y entre el personal operativo.

Aun cuando sigue siendo una empresa familiar en la administración y en la propiedad, se ha seguido el camino de institucionalizar a la empresa al no tratar a los accionista familiares y no familiares de manera diferente y al eliminar el nepotismo en la contratación de personal, se toma en cuenta únicamente la necesidad del puesto y las cualidades de la persona que lo ocupara. No existe restricción para que en un futuro el director fuera mujer ni a que sea externo o externa a la familia.

Existe una preocupación por parte de los miembros del consejo en cuanto a la sucesión en la dirección general, sin embargo no cuentan con un plan sucesorio. Se fomentó y se sigue fomentando en los miembros de la familia el cariño a la empresa. No existe conflicto entre hermanos ni entre primos por asuntos de la empresa familiar, se cuenta con historial familiar y empresarial bien documentado.

En el pasado la sucesión se ha dado de manera circunstancial y el traspaso de la propiedad es por sucesión testamentaria de cada familia.

Discusión del caso

Es una empresa en la tercera generación, fue fundada hace 78 años y actualmente un miembro de la familia es el director general. Los valores del fundador; la honestidad, la confianza, la responsabilidad y el respeto siguen presentes en la familia y en la empresa y son el fundamento de la cultura empresarial.

Se tiene un efectivo gobierno corporativo a través del consejo de administración, el cual cuenta con consejeros externos y con un comisario independiente. No se cuenta con una asamblea familiar ni con un protocolo, se trabaja en un plan de sucesión para la dirección general y la sucesión de la propiedad se maneja de manera independiente por cada rama familiar, generalmente a través de un testamento.

El director general tiene un estilo de liderazgo de responsabilidad compartida pero él toma las decisiones importante, basándose en la información que le proporcionan sus gerentes. Se da importancia a la capacitación a todos los niveles, tienen un organigrama y descripción de todos los puestos.

Es una empresa medianamente innovadora, sobre todo en cuanto al producto, ya que los procesos de fabricación no son los más modernos en la industria.

La organización trata de cumplir con todas las leyes aplicables y para ello se asesora externamente y cuentan con un código de ética interno. No se tiene un proceso de sucesión por escrito ni tampoco reglas para la contratación de miembros de la familia.

La **Figura 28** muestra de manera orgánica el análisis de la entrevista y las respuestas a las preguntas cerradas por el director general en Atlas.ti, codificando las citas seleccionadas de acuerdo al relato de la historia y a los ítems que corresponden a las dimensiones de cada una de las variables independientes y a la variable dependiente

4.2.9. Caso 9: Empresa GD

Caso basado en la entrevista al director general, miembro de la tercera generación, licenciado en administración de empresas. La empresa fue fundada en la ciudad de La Piedad en el año de 1948, actualmente está constituida como un grupo agroindustrial y laboran en ella más de 1000 empleados directos.

La cultura de la empresa se basa en la filosofía de trabajo y la preparación por medio del estudio que inculco el fundador. A los niños y jóvenes se les fomento el cariño a la empresa llevándolos a trabajar desde muy pequeños, también se transmite esta filosofía de manera informal hacia todos los colaboradores de la empresa.

El estilo de liderazgo de los altos directivos es autoritario pero en los últimos años han empezado a delegar responsabilidad y autoridad a los mandos medios pero insisten en estar informados de todas las actividades de la empresa. Se fomenta que los empleados den su opinión sobre asuntos de las operaciones y en general son escuchados.

Para los asuntos laborales cuentan con asesoría externa por parte de un despacho de abogados, el tipo de remuneración es mixto con un salario fijo y una parte variable de acuerdo al tipo de trabajo.

En el grupo hay varias empresas y cada una tiene su asamblea de accionistas y su consejo de administración, no existe una asamblea de accionistas ni una asamblea de familia para todo el grupo, sin embargo existe un “consejo de familia” informal que analiza las propuestas estratégicas de los directores de cada empresa del grupo.

Algunas empresas son de segunda generación que consta de cuatro hijos del fundador, otras son de la tercera generación y finalmente hay algunas en donde participan miembros de la segunda y la tercera generación. Se creó un fondo para proveer de “capital semilla”

destinado a la creación de nuevas empresas que presenten posibilidades de éxito a juicio de la segunda generación, que es la que actualmente posee la mayoría de las acciones del grupo.

En las reuniones familiares se trata de no hablar de asuntos de la empresa, sin embargo siempre salen comentarios sobre las empresas. Cada consejo de administración tiene una junta mensual y una asamblea anual. Así mismo hay por lo menos una reunión del “consejo familiar” anualmente para revisar las propuestas de todos los consejos de administración.

Hace algunos años se redactó una “constitución familiar” o protocolo familiar, sin embargo esta no opera actualmente debido a fallas, desde hace dos años se ha ido perfeccionando para que se formalice y sea firmada por todos los miembros de la familia empresaria en poco tiempo.

En el consejo se establecieron “siete sillas”, cuatro permanentes una para cada una de las ramas familiares (los cuatro hijos varones del fundador), otra silla permanente es para un representante de las “tías” (hijas del fundador con una participación minoritaria) y las otras dos son para consejeros externos. En el protocolo familiar se contemplan todos los asuntos de participación en las empresas por miembros de la familia, la forma de remuneración etc. En el protocolo se plasma la historia de la familia y de la empresa y el código de conducta para los miembros familiares.

En el grupo se preocupan por analizar el “clima organizacional” con el fin de determinar los requerimientos de profesionalización, a través de la capacitación y motivación del personal administrativo y operativo. Cada empresa cuenta con un organigrama y en algunas existe descripción de puestos.

Cuentan con una visión, misión y valores “grupales”, y estas permean a cada una de las empresas. Los valores corporativos en cuanto a la empresa son: institucionalidad, transparencia, apertura al cambio, rentabilidad y liquidez. En cuanto al producto son innovación, calidad, procesos certificados y satisfacción al cliente. Y en cuanto al empleado son la lealtad, el compromiso y la honestidad. Los valores del fundador se siguen impulsando entre todo el personal.

El grupo es “100% conservador en la cuestión crediticia”, suelen no re-expresar los estados financieros con el fin de no permitir un endeudamiento mayor, en promedio las empresas tienen un apalancamiento entre un 15 y un 20%.

Todos los procesos de sucesión en la administración así como de los miembros del “consejo de familia” se establecen en el protocolo familiar, el entrevistado considera que si se siguen los valores del fundador y lo establecido en el protocolo no prevé conflictos entre hermanos ni entre primos.

Discusión del caso

Es una empresa en la tercera generación, fue fundada hace 70 años y actualmente un nieto del fundador es el director general. La cultura empresarial se fundamenta en el amor al trabajo y a la familia. Desde pequeños se les han inculcado estos conceptos a los descendientes y aun cuando la familia ha crecido mucho sus miembros siguen muy unidos a través de la empresa familiar.

Más que una empresa, esta organización está conformada por un grupo de empresas familiares, la segunda generación, integrada por cuatro hermanos, comenzó un proceso de creación de nuevas empresas, al principio entre los hermanos y posteriormente incluyendo a los hijos de estos a través de un programa de “capital semilla”.

Actualmente cada empresa está constituida como una sociedad anónima con su respectiva asamblea de accionistas y su consejo de administración. En poco tiempo se habrá terminado de elaborar una “constitución familiar”, similar a un protocolo que regirá las interacciones entre todas las empresas del grupo y especificara las condiciones en que miembros de la familia podrán trabajar en las empresas, la forma en que serán remunerados contendrá un “código de ética” común a todas las empresas.

El gobierno corporativo dentro de cada empresa parece ser efectivo, sin embargo el grupo carece de una herramienta específica que gobierne las actividades globales de las empresas como grupo.

Los valores del fundador, lealtad, compromiso y honestidad se cultivan entre los miembros de la familia desde pequeños y se difunden entre todos los empleados del grupo. Además se promueven valores relacionados con la empresa; institucionalidad, transparencia, apertura al cambio, rentabilidad y liquidez y otros valores que se identifican con el producto; innovación, calidad, procesos certificados y satisfacción al cliente.

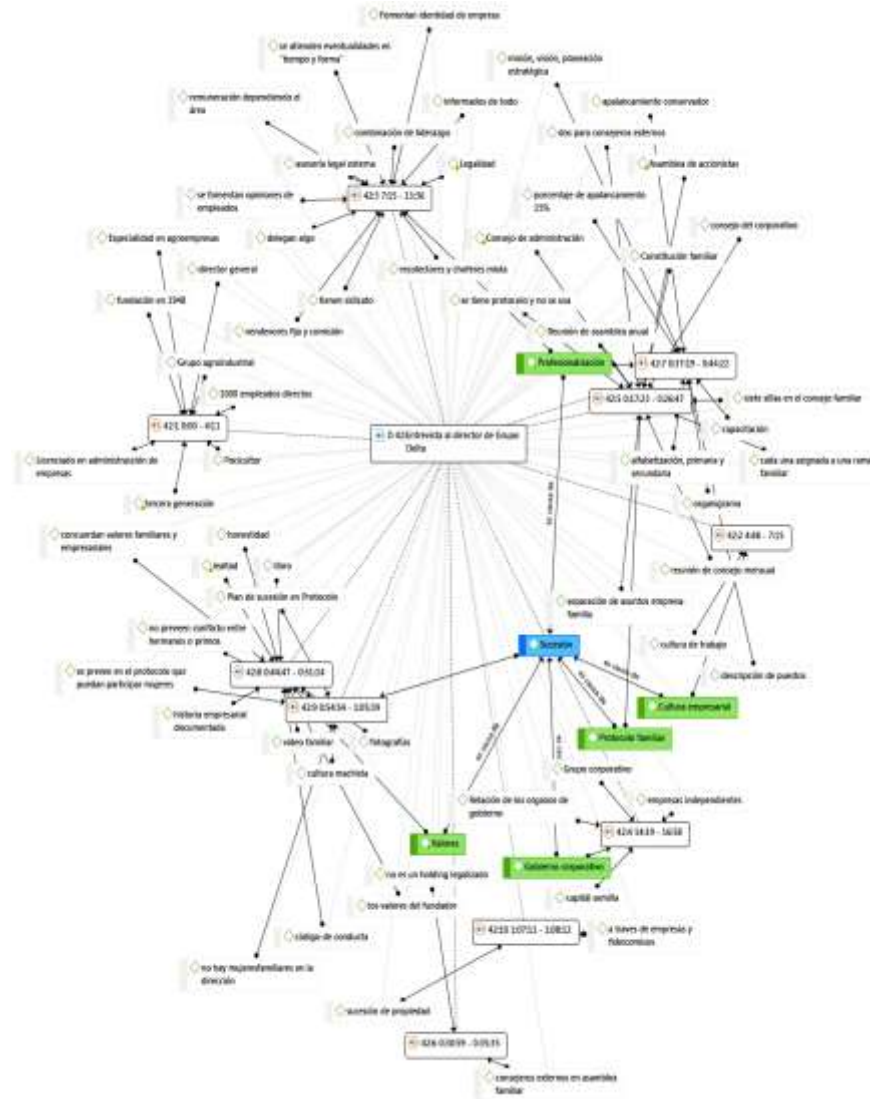
La profesionalización es evidente dentro de las empresas individuales más no así en el grupo como entidad empresarial familiar. Las operaciones globales se siguen manejando de manera empírica y es evidente que conforme crece el grupo y se integran nuevos miembros de la familia, será indispensable profesionalizar las operaciones a nivel integral.

El entrevistado asegura que en el protocolo familiar en vías de integración, se incluye el proceso de sucesión para los directores de las empresas. Al no haber un director general del grupo, es cuestionable que exista un proceso claro para la sucesión de la cabeza del grupo, al día de hoy los cuatro hermanos miembros de la segunda generación controlan el grupo, al momento de faltar ellos se puede generar una crisis de autoridad y responsabilidad.

Por el tamaño del grupo familiar sería recomendable conformar una empresa controladora con un director general, una asamblea familiar y un consejo de familia, es indispensable que esto ocurra mientras están activos los cuatro hermanos de la segunda generación. La única otra opción es desintegrar el grupo e independizar cada una de las empresas.

La **Figura 29** muestra de manera orgánica el análisis de la entrevista y las respuestas a las preguntas cerradas por el director general en Atlas.ti, codificando las citas seleccionadas de acuerdo al relato de la historia y a los ítems que corresponden a las dimensiones de cada una de las variables independientes y a la variable dependiente

Figura 20 Red de variables y citas del caso de la empresa GD



Fuente: Elaboración propia en Atlas.ti 8

4.3. Estudio de caso múltiple

4.3.1. Protocolo de diseño de estudio de caso

El protocolo debe servir como una guía del investigador en donde se tiene una línea estándar de cuestionamientos, un marco teórico a seguir, una hipótesis que contrastar y una propuesta o conclusión.

Para el estudio de caso múltiple se seleccionaron diez empresas familiares a las cuales se les ha hecho previamente un estudio de caso individual.

Las empresas fueron seleccionadas de manera que pudieran proporcionar una réplica literal; en donde se predicen resultados similares o bien una réplica teórica; en donde se predicen resultados contrastantes pero debido a razones anticipadas, la logística de este procedimiento necesariamente debe reflejar un interés teórico y no únicamente la predicción de que dos o más casos simplemente deben ser similares o bien diferentes (Yin, 2014).

Para esta investigación se seleccionaron algunas empresas en donde la sucesión fue relativamente exitosa y otras en donde la sucesión familiar fracaso, o en el caso de empresas de primera generación, la predicción es que la sucesión va a ser exitosa o bien va a fracasar.

En el estudio de caso múltiple se utilizó un diseño de teoría fundamentada en donde el investigador produce una explicación general o teoría respecto a un fenómeno, proceso, acción o interacciones que se aplican a un contexto concreto y desde la perspectiva de diversos participantes, en el caso concreto de esta investigación el fenómeno es la sucesión y los diversos participantes son las empresas estudiadas.

4.3.2. Visión de conjunto del estudio de caso

En un estudio de caso se construye una investigación cualitativa empírica, la cual permite un estudio a profundidad de un fenómeno contemporáneo en un contexto de actividades realistas (Baxter y Jack, 2008).

Esta característica muy específica del estudio de caso puede ser particularmente relevante en las investigaciones de empresas familiares dado que estas existen en la intersección de dos sistemas, la familia y la empresa (Tagiuri y Davis, 1996).

En el estudio de caso múltiple se incorporaron los diez estudios de caso individuales con la misión de identificar las similitudes y las discrepancias en la manera de solucionar el problema de sucesión en la dirección y en la propiedad de la empresa. La primer meta fue identificar cuales variables independientes contribuyeron, y en qué medida, a que la sucesión fuera exitosa o bien a que esta fracasara parcial o totalmente en cada una de las empresas estudiadas. La segunda meta fue investigar cómo afectan cada una de las variables en conjunto a las diez empresas.

Las preguntas a contestar son las siguientes:

1. ¿Cuáles empresas cuentan con un protocolo familiar y que aspectos se contemplan en este?
2. ¿En cuales empresas es posible identificar una cultura empresarial y como se define esta?
3. ¿El fundador de la empresa tenía o tiene unos valores que impuso a la empresa, estos valores siguen vigentes hoy?
4. ¿Se ha profesionalizado la empresa, como y que tanto?
5. ¿La empresa cuenta con un gobierno corporativo, es efectivo?

La hipótesis general:

- ✓ Una o más de las variables independientes contribuyeron positivamente en la mayoría de las empresas para que la sucesión generacional fuera exitosa.

La propuesta:

- ✓ En vista de los resultados del estudio de caso múltiple es recomendable implementar una o más de las variables en la empresa familiar mediana o grande del área de manufactura en el Estado de Michoacán con el propósito de incrementar las probabilidades de tener una sucesión generacional exitosa.

El marco teórico:

- ✓ En el estudio de caso múltiple, los casos individuales son significativos en términos de otros casos aun cuando no se tenga la intención de compararlos. En la investigación de caso múltiple cada caso individual es de interés porque pertenece a una colección particular de casos, los casos comparten una característica o condición común que los agrupa (Stake, 2006). En este estudio todas son empresas familiares y todas están sujetas a la afectación del proceso de sucesión en la administración y en la propiedad.
- ✓ La orientación epistemológica de este estudio de caso múltiple es realista- relativista, ya que asume que la realidad es independiente del observador y a la vez reconoce múltiples realidades con múltiples significados (Yin, 2014). Así mismo el

diseño del estudio es exploratorio dado que la meta es entender cómo se lleva a cabo un fenómeno, “¿Porque algunas sucesiones llevan hacia mejores resultados que otras?” (De Massis y Kotlar, 2014).

4.3.3. Procedimiento de recolección de datos

- ✓ El primer paso en la recolección de datos fue identificar a las persona clave en la organización; cuando fue posible al fundador de la empresa, al director general en funciones y al sucesor en espera.
- ✓ Se recabo la información de los roles de las personas clave, los eventos que transcurrieron desde la fundación de la empresa hasta el presente, poniendo énfasis en los periodos de sucesión y se recolecto información de documentos históricos y de los objetos que tuvieran relación con la cultura y los valores de la familia y de la empresa.

En la **Tabla 8** se muestran los principales desafíos durante la recolección y el análisis de datos, siendo este un proceso iterativo y circular en donde se afinan constantemente las preguntas de investigación y se desarrollan nuevas interrogantes en el proceso de interpretación de los datos (Hernández y Fernández, 2014).

Así mismo se indican las cuestiones clave en la investigación y se propones estrategias para corregir las acciones que pueden poner en peligro la validez y confiabilidad de la investigación

Tabla 8 Enfoques para mejorar la validez y confiabilidad del estudio de caso

	Validez del constructo	Validez interna	Validez externa	Confiabilidad
Desafíos	<ul style="list-style-type: none"> Identificar las medidas correctivas adecuadas a los conceptos estudiados 	<ul style="list-style-type: none"> Buscar establecer una relación causal en donde ciertas condiciones llevan a otras 	<ul style="list-style-type: none"> Definir el dominio en el cual los resultados del estudio pueden ser generalizados 	<ul style="list-style-type: none"> Demostrar que las operaciones del estudio -tales como los procesos de recolección de datos- pueden replicarse obteniendo los mismos resultados
Cuestiones clave	<ul style="list-style-type: none"> Escoger las medidas operacionales adecuadas : Subjetividad vs. Objetividad 	<ul style="list-style-type: none"> Hacer inferencias en el estudio de caso 	<ul style="list-style-type: none"> Generalizar los resultados (desde un punto de vista analítico) 	<ul style="list-style-type: none"> Minimizar los errores y los sesgos en el estudio
Estrategias de investigación para corregir	<ul style="list-style-type: none"> Triangulación de datos de fuentes múltiples Lectura de sus conclusiones con participantes Conducción de la investigación con otros investigadores 	<ul style="list-style-type: none"> Construcción de explicaciones Pareo de modelos Comparación de caso cruzado 	<ul style="list-style-type: none"> Utilizar la lógica de réplica en el estudio de caso múltiple Utilizar teoría en los estudios de caso sencillo(también teorías rivales) 	<ul style="list-style-type: none"> Utilizar el protocolo de estudio de caso Utilizar técnicas de preparación de datos Desarrollar una base de datos del caso

Fuente: Adaptado de Campbell (1975) y Yin (1984)

4.3.4. Guía para el reporte de estudio de caso múltiple

- ✓ La audiencia a la que va dirigido el estudio de caso múltiple está conformada por investigadores de la empresa familiar y por directivos y miembros de este tipo de empresas.
- ✓ Los reportes de los casos individuales fueron hechos en orden cronológico sin embargo el reporte de caso múltiple, al relatar sobre varias empresas que han existido en diferentes etapas, no sigue un orden cronológico específico.
- ✓ Se siguió un proceso estructurado del análisis de los datos, primero dentro de cada caso, seguido de un análisis comparativo de caso cruzado (De Massis, Frattini, y Lichtenthaler, 2013).
- ✓ Se utilizaron tablas comparativas y figuras de referencia para explicar las condiciones relativas de cada empresa y para describir la relación de cada una con las variables independientes.

4.4. Análisis de caso-cruzado

Para llevar a cabo el análisis de caso cruzado, primero se elaboraron una serie de tablas comparativas entre las empresas con el fin de auxiliar en la elaboración del reporte final y las conclusiones de la investigación.

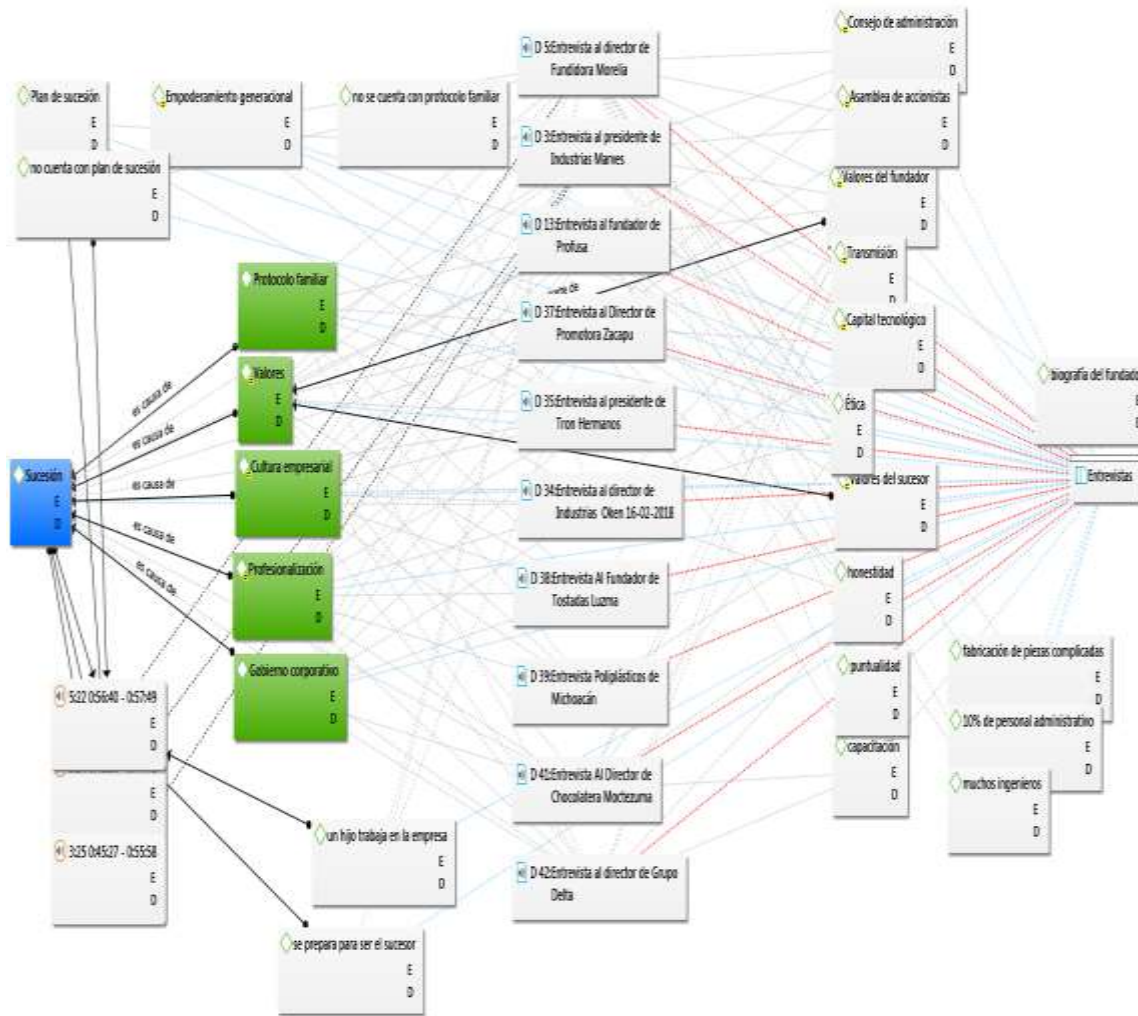
En la **Tabla 9** se indican las características generales de cada empresa, el año de su fundación, la generación familiar en la que se encuentra, el número de empleados y si el director general es miembro de la familia.

Tabla 9 Características de las empresas analizadas

EMPRESA	IO	FM	IM	AP	PZ	TL	TH	PM	CM	GD
<i>FUNDADA</i>	1932	1981	1974	1978	1975	1983	1936	1979	1940	1948
<i>GENERACIÓN</i>	3	1	3	3	2	1	3	1	3	3
<i>EMPLEADOS</i>	50	170	440	400	249	82	1200	70	90	1000
<i>DIRECTOR FAMILIAR</i>	si	si	si	no	no	si	si	no	si	si

Fuente: *Elaboración propia*

Figura 21 Análisis de variables de las entrevistas a las 10 empresas familiares



Fuente: Elaboración propia con Atlas.ti

En la **Figura 30** se muestran las frecuencias (enraizamiento por densidad) de cada variable, calculados utilizando el programa Atlas.ti 8 basándose en las entrevistas a las diez empresas a las que se les realizó un estudio de caso, en la **Tabla 10** se muestra el resumen de los resultados.

Las líneas en negro (flechas) indican causalidad en el sentido de la flecha, las líneas punteadas rojas indican que un nodo es parte de un grupo, las líneas grises indican un vínculo virtual entre dos nodos, finalmente las rayas punteadas azules muestran un comentario que está relacionado a un ítem.

En la **Tabla 10**, el enraizamiento muestra cuantos ítems de la variable se identifican en las empresas, la densidad representa en cuantas empresas la variable es preponderante.

El producto del número de ítems por la densidad nos da la frecuencia de la variable.

Tabla 10 Frecuencias (enraizamiento x densidad) de variables independientes

	PROTOCOLO	CULTURA	VALORES	PROFESIONALIZACIÓN	GOBIERNO
E	9	23	16	23	22
D	1	1	3	1	1
Frecuencia	9	23	48	23	22

Fuente: Elaboración propia con Atlas.ti 8

En la **Tabla 11** se resumen los valores de aplicación de cada una de las variables independientes por cada empresa; 0 significa que la variable no se aplica en la empresa y 10 que se aplica de la manera óptima.

Tabla 11 Valores relativos de las variables independientes por empresa

EMPRESA	IO	FM	IM	AP	PZ	TL	TH	PM	CM	GD	SUMA
PROTOCOLO	0	0	7	6	5	0	10	0	7	8	43
CULTURA	8	5	9	7	8	6	7	5	8	8	71
VALORES	9	7	8	7	8	7	9	5	8	8	76
PROFESIONALIZACIÓN	6	6	8	10	6	0	9	3	7	7	62
GOBIERNO CORPORATIVO	7	5	8	9	7	3	9	5	8	9	70
SUMA	30	23	40	39	34	16	44	18	38	40	322

Fuente: Elaboración propia utilizando Atlas.ti 8

Conclusiones del análisis de caso-cruzado.

La variable que resulta con el número relativo más alto es la de *valores*, con una suma total de todas las empresas de 76 puntos, coincidentemente las dos empresas más antiguas; IO con 86 años y TH con 82 años, ambas en la tercera generación, tienen una calificación de 9 puntos.

Con 8 puntos resultaron las empresas CM de 78 años de antigüedad, GD con 70 años de antigüedad, IM con 44 años y finalmente la empresa PZ con 43 años de antigüedad, todas ellas en la tercera generación con la excepción de la empresa PZ que se encuentra en la segunda generación.

La variable que obtuvo el segundo resultado más alto fue la de *cultura empresarial* con 71 puntos, la empresa IM obtuvo 9 puntos y las empresas IO, PZ, CM y GD resultaron con 8 puntos cada una, de nuevo las empresas con más antigüedad y en la tercera generación con excepción de la empresa PZ. En la mayoría de las empresas familiares la cultura de la empresa se relaciona muy de cerca con los valores del fundador; esto se puede apreciar en los resultados del análisis, la diferencia entre los valores relativos de estas dos variables fue un máximo de dos puntos.

La única otra variable con una sumatoria alta fue la de *gobierno corporativo*, y las únicas empresas que obtuvieron una calificación de 9 puntos son las empresas más grandes TH con 1200 empleados y GD con 1000 empleados.

Por su parte la *profesionalización* y en particular *el protocolo* obtuvieron el puntaje más bajo y no afectan de manera importante la antigüedad de las empresa antes de la tercera generación.

Como empresa la que obtuvo el puntaje más alto de utilización de las variables independientes fue la empresa TH, esta empresa es la que tiene el mayor número de empleados (1200) y la segunda más antigua (82 años, en la tercera generación) además de ser la única que cuenta con un protocolo familiar completo y totalmente implementado.

4.5. Análisis de la encuesta

De las 67 empresas manufactureras medianas y grandes del Estado de Michoacán registradas en la base de datos del SIEM para el Estado de Michoacán (Secretaría de Economía México, 2017) a las que se les solicitó responder la encuesta, únicamente 14 resultaron ser empresas familiares, en la **Tabla 12** se muestran los resultados.

En el **Anexo B3** se muestran las respuestas a las preguntas (ítems) y las respectivas frecuencias. *En las preguntas dicotómicas 1 es respuesta afirmativa y 2 es respuesta negativa.* En las preguntas de escala *Likert*, el número corresponde a la siguiente respuesta:

1 Muy de acuerdo, 2 Algo de acuerdo, 3 Ni de acuerdo ni en desacuerdo,

4 Algo en desacuerdo, 5 Muy en desacuerdo.

El número de frecuencia corresponde a la cantidad de empresas que respondieron a la pregunta de la misma manera.

Tabla 12 Resultados de la encuesta con frecuencias de 3 o mayor.

• 13 de las 20 empresas son medianas: 50 a 250 trabajadores
• 7 empresas cuentan con historia empresarial
• 4 empresas no cuentan con un plan sucesorio
• 8 empresas cuentan con tecnología actual
• 7 empresas cuentan con una carta compromiso
• En 5 empresas existe visión compartida entre sucesor y sucedido
• En 3 empresas los valores de la familia y de la empresa son los mismos
• En 8 empresas no existe un consejo de familia
• En 9 empresas el estilo del líder es “democrático”
• En 3 empresas el testamento resuelve la sucesión del director
• 7 empresas están de acuerdo con su nivel de apalancamiento
• En 11 empresas existe un candidato a suceder
• 4 empresas están en la segunda generación
• En 6 empresas existe más de un candidato a suceder al director
• En 4 empresas los valores de la familia son los mismos que los de la empresa
• En 4 empresas el nivel de apalancamiento es bajo
• 9 empresas cuentan con asamblea familiar
• En 11 empresas los documentos oficiales reflejan la realidad
• 6 empresas cuentan con consejeros externos
• En 8 empresas todos los miembros del consejo son familiares
• En 6 empresas el líder actual se involucra con los posibles sucesores
• En 7 empresas el gobierno corporativo cumple con la vigilancia y el control
• En 9 empresas los integrantes del consejo son familiares y no familiares

• 6 empresas tienen más de 250 trabajadores
• 7 empresas tienen un nivel de apalancamiento elevado
• 11 empresas cuentan con un consejo de administración
• En 7 empresas la relación entre los órganos de gobierno familiar y empresarial es bueno
• 12 empresas cuentan con una asamblea de accionistas
• En 6 empresas la historia empresarial se divulga entre los familiares y empleados
• En 5 empresas la asamblea de accionistas está integrada únicamente por familiares
• En 7 empresas el testamento no resuelve la sucesión del patrimonio
• En 6 empresas todos conocen los valores del fundador
• 8 empresas tienen historia empresarial documentada
• 8 empresas tienen una cultura de innovación
• 6 empresas cuentan con un comité de legalidad
• En 10 empresas los valores del fundador empatan con los de la generación actual
• 5 empresas tienen una asamblea integrada por familiares y no familiares
• 5 empresas cuentan con un comité de ética
• En 3 empresas el estilo del líder actual es “liberal”
• 6 empresas tienen consejeros externos
• En 6 empresas los estilos del líder actual y del sucesor armonizan
• En 8 empresas existe una visión compartida entre el sucesor y el sucedido
• En 6 empresas el estilo de liderazgo del sucesor es “democrático”
• 3 empresas están en la primera generación
• 9 empresas cuentan con ejecutivos bien preparados
• 6 empresas cuentan con técnicos bien preparados
• 8 empresas cuentan con un comisario empoderado

<ul style="list-style-type: none">• En 5 empresas los valores de la empresa son los del fundador
<ul style="list-style-type: none">• 8 empresas cuentan con historia familiar
<ul style="list-style-type: none">• 7 empresas cuentan con historia familiar documentada
<ul style="list-style-type: none">• Las 20 empresas son manufactureras medianas o grandes
<ul style="list-style-type: none">• 12 empresas cuentan con testamento
<ul style="list-style-type: none">• 6 empresas cuentan con un plan sucesorio

Fuente: Elaboración propia.

4.6. Resultados de la encuesta

Del análisis realizado en Atlas.ti 8 al caso cruzado de diez empresas familiares manufactureras medianas y grandes del Estado de Michoacán y de las respuestas a la encuesta realizada a las diez empresas medianas y grandes del sector manufacturero del Estado de Michoacán, se obtuvieron los siguientes resultados:

La variable *valores* obtuvo la frecuencia más alta en el caso cruzado con un valor relativo de 48; en la encuesta los valores en la empresa fueron considerados como importantes por 10 de las 20 empresas.

Las variables *cultura* y *profesionalización* obtuvieron una frecuencia de 23 y el *gobierno corporativo* una frecuencia de 22.

En la encuesta las dimensiones de innovación, legalidad y ética, que corresponden a la *cultura empresarial*, arrojaron que 8 de las 20 empresas tienen una cultura de innovación y 6 empresas cuentan con un comité de legalidad mientras que ninguna empresa cuenta con un comité de ética.

Aun cuando la cultura empresarial normalmente se basa en los valores, entre las empresas encuestadas estas no cuentan con instrumentos formales para vigilar que estos valores se cumplan, por lo tanto la cultura no tiene una influencia significativa sobre la sucesión en estas empresas.

La profesionalización cuenta con las dimensiones de capital humano, tecnológico y financiero; la mayoría de las empresas respondieron que cuentan con programas de capacitación y con tecnologías actuales pero las empresas medianas no hacen uso del financiamiento externo, en 4 empresas el nivel de apalancamiento es bajo, aun cuando esta variable influye en la rentabilidad de las empresas, no es significativa en el proceso de sucesión.

El *protocolo* resulto con la frecuencia más baja en ambos análisis, en el caso cruzado con una frecuencia relativa de 9. En la encuesta solo una sola empresa respondió que cuenta con un protocolo formal aunque varias están contemplando desarrollar uno, por lo tanto al día de hoy el protocolo familiar no tiene una influencia preponderante en la sucesión de estas empresas familiares. Sin embargo la encuesta revelo que 12 empresas tienen un testamento, 9 empresas cuentan con asamblea familiar y 6 empresas cuentan con un plan sucesorio, aun cuando estos tres instrumentos generalmente forman parte del protocolo familiar, en el caso de las empresas encuestadas se desconocen los beneficios de contar un protocolo formal que integre estos elementos en un solo documento.

Finalmente el *gobierno corporativo* representado por las dimensiones de asamblea de accionistas, consejo de administración, comisario y consejeros independientes; en la encuesta se pudo ver que 12 empresas cuentan con una asamblea de accionistas, 11 empresas cuentan con un consejo de administración, 6 empresas tienen consejeros externos y 8 empresas cuentan con un comisario empoderado. No obstante, la influencia del gobierno corporativo en la variable sucesión no es significativa.

CAPITULO V. EL PROCESO DE SUCESIÓN EN LAS EMPRESAS FAMILIARES: PROPUESTA

Durante el proceso de investigación de la literatura para la elaboración del Marco Teórico, se hizo evidente que las empresas familiares forman la base económica y laboral de todas las economías del mundo, incluyendo la mexicana (Mahto et al., 2014). Sin embargo las estadísticas nacionales muestran que en México tan solo una pequeña minoría de las empresas familiares logran sobrevivir a la tercera y posteriores generaciones (Maciel, 2011).

Con la intención de contribuir en una pequeña parte a que las empresas familiares en Michoacán sobrevivan varias generaciones, crezcan y aporten fuentes de trabajo y riqueza a Michoacán y a México, se presenta la siguiente propuesta a los diferentes sectores y organismos del país.

SECTOR GUBERNAMENTAL

La empresa familiar como institución no está mencionada en el *Plan Nacional de Desarrollo 2019-2024* (Presidencia de la República., 2019), ni en el *Plan de Desarrollo Integral del Estado de Michoacán* (Michoacán Gobierno del Estado, 2015), por lo tanto no existe ningún programa gubernamental nacional o estatal dirigido específicamente a la empresa familiar, para poder apoyar a las empresas familiares el sector oficial necesita identificar a estas organizaciones y conocer cuales son sus necesidades.

Se propone que en el próximo censo nacional de comercios y empresas se incluyan preguntas para determinar si la empresa es familiar, en que generación se encuentra, el número de familiares que son propietarios, los que trabajan en la empresa y los que cumplen con ambas características así cuales son los principales problemas a los que se enfrentan y desde su perspectiva, cuales son los apoyos que quisieran tener de parte de los gobiernos.

Teneiendo la información del censo se debe crear un organismo o dependencia que atienda directamente a las empresas familiares y que estudie formas en que pueda apoyar a estas.

De igual manera esta entidad podra proponer al congreso la creación de leyes que beneficien a las empresas familiares.

A nivel estatal la secretaría de economía o su similar, debera contar con personal capacitado que atienda a las empresas familiares y que a su vez proponga leyes estatales que mantengan estos apoyos en futuros gobiernos.

En las universidades públicas no existen suficientes departamentos o programas dirigidos a la empresa familiar, el gobierno nacional y los gobiernos estatales podrian trabajar en colaboración con las universidades públicas para realizar estudios sobre este genero de empresas y fomentar la creación de centros de estudio y programas a nivel profesional y de posgrado especializados en la administración de la empresa familiar.

SECTOR PRIVADO

En el sector privado mexicano existen algunas instituciones o departamentos dedicados a fomentar la creación, el crecimiento y la supervivencia de las empresas familiares, entre estas se encuentran la división de empresa familiar de (KPMG, 2013) y el Centro Citibanamex para la empresa familiar <https://www.banamex.com/es/empresa-familiar.html>.

Varias Universidades particulares tiene departamentos, carreras o especialidades enfocadas en la empresa familiar, entre otras se encuentran La Universidad La Salle, La Universidad Panamericana y El Instituto Tecnológico de Monterrey.

Los programas de estudio en estas universidades están enfocados hacia los hijos de dueños de empresas familiares de gran tamaño, la razón principal parece ser que debido al costo de las colegiaturas en estas instituciones, no es muy probable que empresarios de pequeños negocios familiares puedan costear este tipo de educación.

Siendo que la mayoría de empresas familiares en el estado y en el país son medianas y pequeñas empresas, sería de gran provecho para estos empresarios, y por ende para el estado, que las universidades públicas contaran con centros y programas de estudio enfocados específicamente hacia la empresa familiar, algunos de estos programas con atención especial en las PYMES familiares.

EMPRESARIOS FAMILIARES

Debido a que en la presente investigación de las empresas familiares medianas y grandes del sector manufacturero en el Estado de Michoacán, la variable con mayor influencia sobre la sucesión fue *-valores de la familia y de la empresa-* se recomienda a las empresas familiares rescatar, documentar y fomentar los valores que el fundador de la empresa legó a sus sucesores, así mismo es recomendable que estos valores se actualicen y se den a conocer a todos los familiares y colaboradores de la empresa familiares en México.

Por medio de la cultura empresarial se pueden reforzar los valores y se recomienda establecer comités de ética y legalidad para institucionalizar esta actividad. Es fundamental inculcar los valores y la cultura empresarial en las nuevas generaciones desde antes que estas estén formalmente relacionadas con la empresa. Adicionalmente se recomienda fomentar la innovación como parte integral de la cultura empresarial.

La profesionalización puede ser una herramienta muy útil durante las etapas de crecimiento de las empresas familiares, particularmente durante la segunda y tercera generación. En los casos en que la familia determine que ya no quiere participar directamente en la administración de la empresa, la profesionalización se vuelve indispensable.

El gobierno corporativo a través de sus órganos es cada vez más necesario en cualquier empresa, en el caso de las empresas familiares es indispensable para vigilar que los administradores, sean familiares o no, cumplan con la misión y visión que el consejo de administración estableció y para mantener en equilibrio las necesidades de la empresa y las de la familia.

El protocolo familiar, instrumento que en México no posee fuerza legal, puede y debe ser la mejor herramienta para guiar y controlar a los miembros de la familia que tienen una injerencia en la empresa familiar, ya sea de propiedad, de administración o de trabajo. Quizás

el valor más importante del protocolo sea el de reglamentar la relación de la familia con la empresa y de establecer las reglas y el procedimiento, de manera clara y precisa, para la sucesión en la administración y en la propiedad de la empresa. Toda empresa familiar, sea grande o pequeña y en cualquier generación, debería contar con un protocolo familiar diseñado específicamente para su empresa familiar.

UMSNH

Se propone la creación de un **Centro de Empresa Familiar** en la Facultad de Contaduría y Ciencias Administrativas con las siguientes funciones:

- Promover la investigación de la Empresa Familiar
- Diseñar un plan de estudios para una licenciatura en Administración de la Empresa Familiar
- Elaborar cursos prácticos para ejecutivos y empleados de Empresas Familiares
- Crear una bolsa de trabajo de alumnos y exalumnos de la licenciatura en EF
- Vinculación de las Empresas Familiares con los gobierno del estado y de los municipios
- Elaborar una base de datos de todas las empresas familiares en el estado
- Promover la comunicación con otras universidades con programas similares
- Organizar un Congreso Nacional de la Empresa Familiar

CONCLUSIONES, LIMITACIONES, NUEVAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

En la mayoría de las empresas encuestadas, en particular en las empresas sujeto de estudio de caso, no existe un proceso de sucesión del director general bien definido y documentado. La excepción es el caso de la empresa TH que cuenta con un protocolo familiar en el que se especifica el proceso para seleccionar al sucesor del director general y la manera en que la propiedad se puede transmitir a las siguientes generaciones.

De las diez empresas estudiadas seis se encuentran en la tercera generación, el promedio de frecuencia de variables en el análisis de Atlas.ti 8 para estas seis empresas es de 38.5 en donde la frecuencias de la variable *gobierno corporativo* resulta la más alta para las seis empresas con un promedio de 8.33 seguida por la variable valores cuyo promedio es de 8.0 puntos.

La alta frecuencia de la variable *gobierno corporativo* se explica debido a que cuatro de las seis empresas en la tercera generación son empresas grandes, con más de 250 trabajadores y un elevado nivel de *profesionalización*, sin embargo la combinación de un buen gobierno y el fomento de los *valores del fundador* es lo que caracteriza a las empresas más longevas en esta investigación.

Los *valores* que estuvieron presentes en la mayoría de las 10 empresas fueron:

- Honestidad (10)
- Amor a la familia (8)
- Respeto a los demás (7)
- Servicio al cliente (6)
- Cumplimiento de las leyes y normas (6)
- Comportamiento ético (5)
- Apoyo a los compañeros (5)
- Tolerancia a la diversidad (4)
- Puntualidad (4)
- Motivación para emprender e innovar (4)

El gobierno corporativo adquiere capital importancia en empresas familiares grandes, en particular aquellas que se encuentran en la tercera generación y posteriores. El gobierno es esencial para contrarrestar la tendencia de directivos familiares a ejercer una administración autoritaria en donde no existen contrapesos a sus decisiones.

Por otra parte la profesionalización exige que los puestos dentro de la empresa sean ocupados por la persona más capaz, independientemente de que esta sea miembro de la familia o no.

En la investigación resultó evidente que lo que hace que una empresa familiar perdure a través del tiempo –por lo menos hasta la tercera generación en los casos de este estudio- es la adecuada combinación de la aplicación de unos valores compartidos por la mayoría de los miembros de la empresa, una profesionalización de las actividades administrativas y un debido control de estas

actividades por medio de un gobierno corporativo que vea por los intereses de los propietarios y por el cumplimiento de las obligaciones de la empresa para con sus clientes, empleados, proveedores y la sociedad en general.

Finalmente el aglomerante que mantiene a la familia empresaria unida durante el proceso de sucesión y a través de las sucesivas generaciones es la visión de todos sus miembros, lo que consta de los siguientes componentes:

- El amor a la familia
- El amor a la empresa
- El compromiso de mantener la empresa familiar y
- Un sueño compartido por todos los miembros de la familia empresaria

Limitaciones

La limitante más importante en la presente investigación fue el acceso a la información de las empresas encuestadas. Se detectó un temor generalizado a dar información confidencial por parte de las personas que respondieron a la encuesta, esto es motivado por la alta inseguridad presente en el Estado de Michoacán.

La segunda limitante se deriva del hecho que la mayoría de las empresas familiares carecen de una base de datos históricos bien estructurada y por lo tanto la información existe únicamente en la memoria de los directivos de las empresas.

En la mayoría de las entrevista para los estudios de caso se logró obtener la confianza de los entrevistados, sin embargo parte de la información proporcionada fue a titulo confidencial y por lo tanto no pudo ser incluida en el presente estudio.

Un estudio de caso cruzado requiere de un gran número de entrevistas, entre más empresas se incluyan en el estudio más entrevistas son requeridas. Dado que la presente investigación es una tesis doctoral y por lo tanto un esfuerzo personal, el tiempo necesario para llevar a cabo las entrevistas y posteriormente hacer el análisis de estas está limitado a la capacidad de un solo investigador.

Nuevas líneas de investigación

Se sugieren futuras investigaciones que concentren su estudio en empresas pequeñas utilizando las mismas variables de la presente investigación con el fin de comparar los resultados con los obtenidos en las empresas medianas y grandes.

Otro campo de acción sería el realizar un estudio longitudinal a las empresas estudiadas en el presente trabajo con el fin de identificar los cambios en la aplicación y la influencia de las variables propuestas en el proceso de sucesión y en la permanencia o expiración de estas empresas.

Creemos que sería de gran valor realizar un estudio de caso cruzado a un número mayor de empresas familiares en el Estado de Michoacán, dicho estudio requiere necesariamente un equipo de varios investigadores. El trabajo en equipo posibilitaría a su vez el poder llevar a cabo entrevistas a personal de diferentes niveles dentro de cada empresa, proporcionando una base de datos más amplia y diversificada.

La presente investigación se limitó al estudio de empresas familiares situadas en el Estado de Michoacán. Las tipologías sociales y económicas propias del Estado no permiten extrapolar los resultados a empresas familiares situadas en otras áreas del país, por lo tanto se recomienda llevar a cabo investigaciones similares en otros Estados que posean características diferentes con el fin de contrastar los

resultados y detectar si existen similitudes en cuanto a la longevidad de las empresas familiares en función de sus peculiaridades sociales y económicas.

Recomendaciones

Debido a la dificultad para acceder a entrevistas con los dueños y ejecutivos de las empresas seleccionadas se recomienda llevar a cabo una labor previa de concientización con los empresarios y fomentar un acercamiento de estos con la UMSNH con el fin de darles mayor confianza al identificarse con la universidad y sus colaboradores.

Es recomendable reforzar los estudios de caso con *sesiones de grupos* de entre 10 y 15 empresarios con el fin de que se lleve a cabo un intercambio de ideas e información entre las diferentes empresas, estos ejercicios darían una información al investigador la cual podrá contrastar con la información recabada durante las entrevistas.

En base a las experiencias del investigador durante el análisis de los estudios de caso, es altamente recomendable recabar más información de apoyo de cada empresa estudiada, informes de venta, estudios mercadológicos, reportes de personal, estudios de investigación y desarrollo y en general información sobre la historia de la empresa y de la familia empresaria.

Además será útil para conocer con mayor profundidad a la familia empresaria, entrevistar a cónyuges y descendientes de los directivos de la empresa, ello proporcionaría puntos de vista diferentes y tal vez contrastante que darían mayor claridad y validez a los casos de estudio y a la encuesta.

Una última recomendación es que una investigación de esta envergadura se pudiera llevar a cabo con la participación de varios investigadores, esta medida además de permitir recabar y analizar una mayor cantidad de información, tendría el beneficio de proporcionar varios puntos de vista y perspectivas diferentes.

Referencias Bibliográficas

- Adelman, C., Jenkins, D., Kemmis, S., David, J., & Stephen, K. (1976). Re-thinking case study: notes from the second Cambridge Conference. *Cambridge Journal of Education*, 6(3), 139–150. <https://doi.org/10.1080/0305764760060306>
- Aldrich, H. E. (1999). *Organizations Evolving*. Sage Publications Ltd.
- Amat J. (2000). *La Continuidad de la Empresa Familiar*. (Gestion 2000.com, Ed.). Barcelona: Cegal.
- Aragones Signes, J. (1991). La sucesión en las empresas familiares. *Capital Humano*, (33), 24–28.
- Arenas H., R. D. (2014). La Empresa familiar, el protocolo y la sucesión familiar. *Estudios Gerenciales*, 30(132), 252–258. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2014.02.013>
- Aronoff, C. E., McClure, S. L., & Ward, J. L. (2003). *Family business succession : the final test of greatness*. Family Enterprise Publishers.
- Aronoff, C. E., & Ward, J. L. (1995). How to Manage your Firm's Biggest Risk. *Nation's Business*, 83(6), 49–52. <https://doi.org/10.1007/s13398-014-0173-7.2>
- Astrachan, J. H., & Carey Shanker, M. (2003). *Family Businesses' Contribution to the U.S. Economy: A Closer Look*. Retrieved from <https://digitalcommons.kennesaw.edu/facpubs>
- Astrachan, J., Klein, S., & S., S. (2002). The Definition Problem in Family Business Research. *Family Business Review*, XV(1), 45–58. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2002.00045.x>
- Banamex. (2008). Encuesta de Empresas Familiares en México.
- Barbeito Roibal, Susana Crespo Pereira, D., Martínez Carballo, M., & Guillén Solórzano, E. (2008). Estudio sobre el desarrollo de protocolos familiares en Galicia. *Estudios De Economía Aplicada*, 26, 1–22.
- Barton S., M. C. (1989). Small Firm Financing: Implications from a Strategic Management Perspective. *Journal of Small Business Management*; Milwaukee, 27(1). Retrieved from <https://search.proquest.com/openview/b4b993bf2ceccc5dfad5a6cb05bd58fa/1?pq-origsite=gscholar&cbl=49244>
- Basco, R. J. T. (2006). *Comportamientos en la dirección y gobierno de la empresa familiar análisis empírico de la profesionalización como garantía de continuidad*. Universidad Complutense de Madrid, Servicio de Publicaciones. Retrieved from <http://www.tesisenred.net/handle/10803/75212>

- Baxter, P., & Jack, S. (2008). Qualitative Case Study Methodology: Study Design and Implementation for Novice Researchers. *The Qualitative Report*, 13(2), 544–559. <https://doi.org/citeulike-article-id:6670384>
- Belausteguigoitia, I. (2012). *Empresas Familiares*. Mc Graw Hill.
- Benavides-Velasco, C. a., Quintana-García, C., & Guzmán-Parra, V. F. (2013). Trends in family business research. *Small Business Economics*, 40(1), 41–57. <https://doi.org/10.1007/s11187-011-9362-3>
- Beuchot, M. (1997). Argumentacion y Falacias en Aristoteles. *Topicos*, 12(1997), 9–18.
- Beynon-Davies, P. (1995). Information systems ‘failure’: the case of the London Ambulance Service’s Computer Aided Despatch project. *European Journal of Information Systems*, 4(3), 171–184. <https://doi.org/10.1057/ejis.1995.20>
- Bisquerra R., P. N. (2007). LAS COMPETENCIAS EMOCIONALES (EMOTIONAL COMPETENCES). *Universidad de Barcelona*.
- Blanco, V., Quevedo, E., & Delgado, J. B. (2009). La estructura financiera de la empresa familiar y el cambio generacional. *Revista Española de Financiación y Contabilidad*, XXXVIII(09001), 57–73.
- Bontis, N., Chua Chong Keow, W., & Richardson, S. (2000). Intellectual capital and business performance in Malaysian industries. *Journal of Intellectual Capital*, 1(1), 85–100. <https://doi.org/10.1108/14691930010324188>
- Bork, Jaffe, Lane, D. y H. (2007). Planning for succession.
- Bunge, M. (1983). La Investigación científica :su estrategia y su filosofía. *Methodos*, 2a, corr, 955.
- Canclini, N. G. (1990). La sociología de la cultura de Pierre Bourdieu. *Bourdieu Pierre Sociología y Cultura*, 9–50. Retrieved from <http://red.pucp.edu.pe/ridei/files/2011/08/71.pdf>
- Carlson, M., Charlin, V., & Miller, N. (1988). Positive mood and helping behavior: a test of six hypotheses. *Journal of Personality and Social Psychology*, 55(2), 211–229. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.55.2.211>
- Carney, M., & Gedajlovic, E. (2002). The Coupling of Ownership and Control and the Allocation of Financial Resources: Evidence from Hong Kong. *Journal of Management Studies*, 39(1), 123–146. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00285>
- Carsrud. (1996). Family Businesser Functioning 11, 11–126.
- Casillas, J.C., Díaz, C.; Rus, S. Vázquez, A. (2014). *La Gestión de la Empresa Familiar. Conceptos, casos y soluciones*. (P. Cerviño, A., Paz, Ed.) (2a. Edició). Madrid: Ediciones Paraninfo, SA.
- Centro de excelencia en Gobierno Corporativo, U. A. (2014). Gobierno Corporativo en México. Retrieved August 9, 2019, from <http://www.uas.mx/cegc/gc.asp#concepto>

- Chandler, G. N., & Mcevoy, G. M. (2000). Human Resource Management, TQM, and Firm Performance in Small and Medium-Size Enterprises. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 25(1), 43–58. <https://doi.org/10.1177/104225870002500105>
- Chiavenato, I. (2014). *Introducción a la teoría general de la administración* (Octava). México.
- Chiner, A. (2011). La necesidad de un buen gobierno de la familia en las empresas familiares. *Universia Business Review*, (32), 102–111. Retrieved from <https://ubr.universia.net/article/view/818/necesidad-gobierno-familia-empresas-familiares>
- Chiner, A. (2017). Empresa familiar y Gobierno Corporativo PALABRAS CLAVE. *Revista de Contabilidad y Dirección*, 25, 111–124.
- Chines, A. (2015). Las tres dimensiones del protocolo familiar_ personas, familia y empresa _ Empresa Familiar _ IESE.
- Chirico, F., & Nordqvist, M. (2010). Dynamic capabilities and trans-generational value creation in family firms: The role of organizational culture. *International Small Business Journal*, 28(5), 487–504. <https://doi.org/10.1177/0266242610370402>
- Chittoor, R., & Das, R. (2007). Professionalization of management and succession performance - A vital linkage. *Family Business Review*, 20(1), 65–79. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2007.00084.x>
- Cisneros L, Ramírez G., H. A., & HernánDez, A. (2011). *Control en la empresa familiar Control in family businesses*. Retrieved from <https://www.redalyc.org/pdf/3223/322327249003.pdf>
- Claver, E., Rienda, L., & Quer, D. (2008). Family firms' risk perception: empirical evidence on the internationalization process. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 15(3), 457–471. <https://doi.org/10.1108/14626000810892283>
- Commission, E. (2009). Final Report of the Expert Group Overview of Family – Business – Relevant Issues. *Challenges*, (November), 1–33.
- Danco, L. a., & Ward, J. L. (1990). Beyond Success: The Continuing Contribution of the Family Foundation. *Family Business Review*, 3(4), 347–355. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1990.00347.x>
- Davis, J. A., & Tagiuri, R. (1989). The Influence of Life Stage on Father-Son Work Relationships in Family Companies. *Family Business Review*, 2(1), 47–74. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1989.00047.x>
- De Luca, M. P. (2012). EL CONTRATO PSICOLÓGICO EN EMPRESAS FAMILIARES: DIFERENCIAS EN SU CONTENIDO, CUMPLIMIENTO E INCUMPLIMIENTO RESPECTO A LAS NO FAMILIARES. (Spanish). *Revista de Psicología GEPU*, 3(2), 89–125. Retrieved from <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=fua&AN=85489926&lang=es&site=ehost-live>
- De Massis, A., Frattini, F., & Lichtenthaler, U. (2013). Research on Technological Innovation in Family Firms: Present Debates and Future Directions. *Family Business Review*, 26(1), 10–31. <https://doi.org/10.1177/0894486512466258>

- De Massis, A., & Kotlar, J. (2014). The case study method in family business research: Guidelines for qualitative scholarship. *Journal of Family Business Strategy*, 5(1), 15–29. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2014.01.007>
- Delgado-Verde, M., Martín-de-Castro, G., Navas-López, J. E., & Cruz-González, J. (2011). Capital social, capital relacional e innovación tecnológica. Una aplicación al sector manufacturero español de alta y media-alta tecnología. *Cuadernos de Economía y Dirección de La Empresa*, 14(4), 207–221. <https://doi.org/10.1016/J.CEDE.2011.04.001>
- Dreux, D. R. (1990). Financing Family Business: Alternatives to Selling Out or Going Public. *Family Business Review*, 3(3), 225–243. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1992.00233.x>
- Dubé, Line and Paré, G. (2003). Rigor in Information Systems Positivist Case Research. *MIS Quarterly*, (27: 4).
- Dyer, W. G. (1988). Culture and Continuity in Family Firms. *Family Business Review*, 1(1), 37–50. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1988.00037.x>
- Eisenhardt, K. M. (1989). EISENHARDT, K. M. . Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14 SRC-(4), 532–550.
- Eisenhardt, K. M., & Graebner, M. E. (2007). Theory building from cases: Opportunities and challenges. *Academy of Management Journal*, 50(1). <https://doi.org/10.2307/20159839>
- FAEDPYME (Organisation), A. L., & Mariño Garrido, T. (2013). *FAEDPYME international review*. Fundación para el Análisis Estratégico y el Desarrollo de la Pequeña y Mediana Empresa. Retrieved from <http://repositorio.upct.es/handle/10317/4313>
- Fama, E. F. (1980). Banking in the theory of finance. *Journal of Monetary Economics*, 6(1), 39–57. [https://doi.org/10.1016/0304-3932\(80\)90017-3](https://doi.org/10.1016/0304-3932(80)90017-3)
- Fuad, N. O. R., & Abdul, B. I. N. (2013). Family Business Culture , Entrepreneurial Orientation and the New Economic Policy on Family Business Survival: a Study Between the Malays and Chinese of Micro and Small-Sized Family Businesses in Malaysia, 2013(March).
- Gallo M. (1995). *Empresa familiar : texto y casos*. Barcelona: Praxis. Retrieved from <https://www.worldcat.org/title/empresa-familiar-texto-y-casos/oclc/892266066?referer=di&ht=edition>
- Gallo, M. A., & Vilaseca, A. (1996). Finance in Family Business. *Family Business Review*, 9(4), 387–401. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1996.00387.x>
- García-Álvarez, E., & López-Sintas, J. (2001). A Taxonomy of Founders Based on Values: The Root of Family Business Heterogeneity. *Family Business Review*, 14(3), 209–230. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2001.00209.x>

- García Álvarez, M. E. (2001, November 16). Los valores del fundador y su influencia en la empresa familiar en Galicia. Universitat Autònoma de Barcelona. Retrieved from <http://www.tdx.cat/handle/10803/3942>
- García M. (2001). *Los valores del fundador y su influencia en la empresa familiar en Galicia*.
- Gerring, J. (2007). *Case Study Research: Principles and Practices*. *Social Science* (Vol. 1). <https://doi.org/10.1017/S0022381607080243>
- Ghee, W. Y., Ibrahim, M. D., & Abdul-halim, H. (2015). FAMILY BUSINESS SUCCESSION PLANNING : UNLEASHING THE KEY FACTORS OF BUSINESS. *Asian Academy of Management Journal*, 20(2), 103–126.
- Gioia, D. A., Corley, K. G., Hamilton, A. L., & Alvensson, A. A. B. B. B. B. C. C. C. C. C. C. D. D. E. E. E. E. G. G. G. G. G. G. G. G. H. K. K. L. L. L. (2013). Seeking qualitative rigor in inductive research: Notes on the Gioia methodology. *Organizational Research Methods*, 16(1 PG-15–31), 15–31. <https://doi.org/10.1177/1094428112452151>
- Gobierno, D. E. L. B. (2005). Gobierno corporativo 10, 10–29.
- Goffee, R. (1996). Understanding family businesses: issues for further research. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 2(1), 36–48. <https://doi.org/10.1108/13552559610110709>
- Gómez-betancourt, G., Bernardo, J., & Ramírez, B. (2012). Empresas Familiares multigeneracionales, 8(2), 38–49.
- Gomez-Mejia, L. R., Nuñez-Nickel, M., & Gutierrez, I. (2001). The Role of Family Ties in Agency Contracts. *Academy of Management Journal*, 44(1), 81–95. <https://doi.org/10.5465/3069338>
- Gómez D. (2013). Cultura financiera en la empresa familiar. Vigo: Faedyme International Review.
- González, F., Flores, B. (2016). CONTRIBUCIÓN DE LAS VARIABLES DEL PROCESO DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO: Una contrastación con teoría..., (October), 3–25.
- González, R. (2010). LA CONTINUIDAD DE LA EMPRESA FAMILIAR. *Anuario Jurídico y Económico Escurialense*, 43, 401–410.
- Gottman, J. M., Gottman, J. S., & Gurman, A. S. (2008). Gottman method couple therapy. *Clinical Handbook of Couple Therapy (4th Ed.)*, 138–164. Retrieved from <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=psych&AN=2008-09621-005&site=ehost-live&scope=site>
- Guinjoan, M., & Llauradó, J. M. (2007). *El empresario familiar y su plan de sucesión : preguntas y respuestas*. Ediciones Díaz de Santos. Retrieved from [https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=Q9fWxJhDIkUC&oi=fnd&pg=PR11&dq=Guinjoan+y+Llauradó+\(2000\)&ots=bwW_CDhKEJ&sig=yo7r8v8Y0qAgCYH9G6RkT_HXLxc#v=onepage&q=Guinjoan+y+Llauradó+\(2000\)&f=false](https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=Q9fWxJhDIkUC&oi=fnd&pg=PR11&dq=Guinjoan+y+Llauradó+(2000)&ots=bwW_CDhKEJ&sig=yo7r8v8Y0qAgCYH9G6RkT_HXLxc#v=onepage&q=Guinjoan+y+Llauradó+(2000)&f=false)

- Guth, W. D., & Tagiuri, R. (1965). Personal Values and Corporate Strategy. *Harvard Business Review*, 43(5), 123–132. <https://doi.org/Article>
- Habbershon, T. G., & Williams, M. L. (1999). A resource-based framework for assessing the strategic advantages of family firms. *Family Business Review*, 12(1), 1–25. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1999.00001.x>
- Hamilton, E., Discua Cruz, A., & Jack, S. (2017). Re-framing the status of narrative in family business research: Towards an understanding of families in business. *Journal of Family Business Strategy*, 8(1), 3–12. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2016.11.001>
- Handler, W. C. (1989). Methodological Issues and Considerations in Studying Family Businesses. *Family Business Review*, 2(3), 257–276. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1989.00257.x>
- Hartenian, L. S., & Gudmundson, D. E. (2000). Cultural Diversity in Small Business: Implications for Firm Performance. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 5(3), 209. Retrieved from <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=4101715&site=ehost-live>
- Harvey, E., Miller, E. J., & Rice, A. R. (1968). Systems of Organization: The Control of Task and Sentient Boundaries. *American Sociological Review*. <https://doi.org/10.2307/2092727>
- Hernández, A. (2004). *El estudio de caso en el análisis organizacional: ¿elección metodológica ó elección del objeto de estudio?*
- Hernández Sampieri R., Fernández Collado C., B. L. P. (2014). *Metodología de la Investigación*. (Interamericana Editores, Ed.) (Sexta). México D.F.: Education, Mc Graw Hill.
- Hernández Sampieri Roberto. (2010). *Metodología de la Investigación*. Mexico: McGraw-Hill/International Editores, S.A. de C.V.
- Hidalgo, A. (2001). La estrategia tecnológica en la empresa familiar. *Universidad Politécnica de Madrid*.
- Hofstede, G., Neuijen, B., Ohayv, D. D., & Sanders, G. (1990). Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantitative Study Across Twenty Cases. *Administrative Science Quarterly*, 35(2), 286. <https://doi.org/10.2307/2393392>
- Holt, D. H. (1997). A comparative study of values among Chinese and U.S. entrepreneurs: Pragmatic convergence between contrasting cultures. *Journal of Business Venturing*. [https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(96\)00131-0](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(96)00131-0)
- Hsu, D. K., Wiklund, J., Anderson, S. E., & Coffey, B. S. (2016). Entrepreneurial exit intentions and the business-family interface. *Journal of Business Venturing*, 31(6), 613–627. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2016.08.001>
- IESE. (2006). Planificación estratégica en la empresa familiar_ El futuro empieza hoy _ Empresa Familiar _ IESE.
- INEGI. (2013). Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte (SCIAN) México, 2013, 596. Retrieved from

<http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/proyectos/SCIAN/presentacion.aspx?div=C2>

- INEGI. (2014). *Micro, pequeña, mediana y gran empresa: estratificación de los establecimientos. Censos Económicos 2014. Censos Económicos 2014*. <https://doi.org/970-13-4739-0>
- INEGI. (2015). Resultados definitivos. *Censos Económicos 2014*, 62. <https://doi.org/978-989-25-0181-9>
- Järvensivu T, T. J. (2010). Case study research with moderate constructionism: Conceptualization and practical illustration. *Industrial Marketing Management*, 39(1), 100–108. <https://doi.org/10.1016/J.INDMARMAN.2008.05.005>
- Jaskiewicz, P., Combs, J. G., & Rau, S. B. (2015). Entrepreneurial legacy: Toward a theory of how some family firms nurture transgenerational entrepreneurship. *Journal of Business Venturing*, 30(1), 29–49. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2014.07.001>
- Johnson, R B Onwuegbuzie, A. J. (2004). Mixed methods research: A research paradigm whose time has come. *Educational Researcher*, 7, 14–26.
- Jorissen, A., Laveren, E., Martens, R., & Reheul, A.-M. (2005). Real Versus Sample-Based Differences in Comparative Family Business Research. *Family Business Review*, 18(3), 229–246. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2005.00044.x>
- José Parada, M., Müller, C., & Gimeno, A. (2016). Family firms in Ibero-America: an introduction. *Academia Revista Latinoamericana de Administración*, 29(3), 219–230. <https://doi.org/10.1108/ARLA-05-2016-0128>
- Josep Tàpies, & Ceja Lucía. (2013). Tips to Foster Ownership in Your Organization: The Ties That Bind. *IESE Insight*, (17), 52–59. <https://doi.org/10.15581/002.ART-2386>
- Kao S., R. L. (2001). Cultural Values and Happiness: An East-West Dialogue. *The Journal of Psychology*. <https://doi.org/10.1080/00224540109600566>
- Kets de Vries, M. F. R. (1993). Lo bueno y lo malo de las empresas de titularidad familiar. *Harvard-Deusto Business Review*, 4º T.(56), 32–44.
- Klein, W. M., & Kunda, Z. (1992). Motivated person perception: Constructing justifications for desired beliefs. *Journal of Experimental Social Psychology*, 28(2), 145–168. [https://doi.org/10.1016/0022-1031\(92\)90036-J](https://doi.org/10.1016/0022-1031(92)90036-J)
- Kontinen, T., & Ojala, A. (2012). Social capital in the international operations of family SMEs. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 19(1), 39–55. <https://doi.org/10.1108/14626001211196398>
- Kotey, B., & Slade, P. (2005). Formal Human Resource Management Practices in Small Growing Firms*. *Journal of Small Business Management*, 43(1), 16–40. <https://doi.org/10.1111/j.1540-627X.2004.00123.x>

- KPMG. (2013). Empresas Familiares en México: El desafío de crecer, madurar y permanecer., 35.
- Krueger, N. F. (2002). *Entrepreneurship : critical perspectives on business and management*. Routledge.
- Lan, C. E. (1998). La república de Platón. *DiÁLOGOSIV REPÚBLICA*, 347aC-428aC.
- Las 500 empresas más importantes de México. (n.d.). Retrieved August 21, 2018, from <https://expansion.mx/empresas/2018/06/15/las-500-empresas-mas-importantes-de-mexico>
- Leach E., Sanchez F., O. O. (1993). La lógica de la conexión de los símbolos : una introducción al uso del análisis estructuralista en la antropología social. *Universidad Autónoma de Nayarit*.
- Lee, M.-S., & Rogoff, E. G. (1996). Comparison of Small Businesses with Family Participation versus Small Businesses Without Family Participation: An Investigation of Differences in Goals, Attitudes, and Family/Business Conflict. *Family Business Review*, 9(4), 423–437. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1996.00423.x>
- Leppäaho, T., Plakoyiannaki, E., & Dimitratos, P. (2016). The Case Study in Family Business: An Analysis of Current Research Practices and Recommendations. *Family Business Review*, 29(2), 159–173. <https://doi.org/10.1177/0894486515614157>
- Littunen, H., & Hyrsky, K. (2000). The Early Entrepreneurial Stage in Finnish Family and Nonfamily Firms. *Family Business Review*, 13(1), 41–53. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2000.00041.x>
- López-Fernández, M. C., Serrano-Bedia, A. M., & Palma-Ruiz, M. (2016). What hampers innovation in Mexican family firms? *Academia Revista Latinoamericana de Administración*, 29(3), 255–278. <https://doi.org/10.1108/ARLA-08-2015-0194>
- López, G. A. Y., Collazos, W. P., & Sánchez, L. F. (2007). La responsabilidad social empresarial. Fundamentos y aplicación en las organizaciones de hoy. *Books, I*. Retrieved from <https://ideas.repec.org/b/ext/admone/27.html>
- López Guzman Marco Francisco. (2009). Gobierno Corporativo en la Empresa Familiar. In *Gobierno Corporativo en la empresa familiar* (pp. 67–72).
- Lozano P. (2000). El Protocolo en las empresas de propiedad familiar. *Estudios Gerenciales*, 16(74), 49–67. Retrieved from http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S0123-59232000000100002&lng=en&nrm=iso&tlng=es%5Cnhttp://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0123-59232000000100002&script=sci_arttext
- MA Gallo, K Cappuyns, A. V. (1998). Successful family businesses. In *Business Network Conference*.
- Maciel, A. S. (2011). La empresa familiar en México Situación actual de la investigación. *Contaduría y Administración*, 58(1999), 135–171. [https://doi.org/10.1016/S0186-1042\(13\)71213-0](https://doi.org/10.1016/S0186-1042(13)71213-0)

- Mahto, R. V, Davis, P. S., & Khanin, D. (2014). Continuation Commitment : Family ' s Commitment to Continue the Family Business, 278–289. <https://doi.org/10.1007/s10834-013-9367-y>
- Marshall, P. (2015). Roy Bhaskar: critical realism meets integral theory (and complex thought). *Journal of Critical Realism*, pp. 127–129. <https://doi.org/10.1179/1476743015Z.00000000062>
- Martínez, S. S. (2013). Documentos de Trabajo del Departamento de Derecho Mercantil, 1–19.
- Mayra, D. (2011). Inter, Multi, Pluri y Transdisciplinariedad.
- McClelland, D. C. (1961). *The Achieving Society*. University of Illinois at UrbanaChampaigns Academy for Entrepreneurial Leadership Historical Research Reference in Entrepreneurship. <https://doi.org/10.2139/ssrn.1496181>
- McCollom, M. E. (1988). Integration in the Family Firm: When the Family System Replaces Controls and Culture. *Family Business Review*, 1(4), 399–417. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1988.00399.x>
- McConaughy, D. L., Matthews, C. H., & Fialko, A. S. (2001). Founding Family Controlled Firms: Performance, Risk, and Value. *Journal of Small Business Management*, 39(1), 31–49. <https://doi.org/10.1111/0447-2778.00004>
- Méndez, J. L. S., & Gómez, E. A. (2013). Las funciones de los consejeros independientes de las sociedades en México: Recomendaciones para el cambio a partir de las asimetrías existentes entre la práctica y la ley*. *Boletín Mexicano de Derecho Comparado*. [https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1016/S0041-8633\(13\)71128-1](https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1016/S0041-8633(13)71128-1)
- Messer, A. (2003). El Realismo Crítico. In *El realismo crítico*.
- Michoacán Gobierno del Estado. (2015). Plan de desarrollo integral del Estado de Michoacán 2015 - 2021.
- Miller, G., & Dingwall, R. (1997). Context and Method in Qualitative Research. *Contemporary Sociology*.
- Ministerio de Industria, turismo y comercio de E. (2008). *Guia para la pequeña y mediana empresa familiar*.
- Myers, S. C., & Majluf, N. S. (1984). Corporate financing and investment decisions when firms have information that investors do not have. *Journal of Financial Economics*, 13(2), 187–221. [https://doi.org/10.1016/0304-405X\(84\)90023-0](https://doi.org/10.1016/0304-405X(84)90023-0)
- Naciones Unidas. (2010). *Principios y recomendaciones para los censos de población y habitación*. New York, Estados Unidos de América.
- Navarrete Jiménez, C., & Gómez Gutiérrez, J. A. (2011). Empresa familiar y emprendimiento. *Sociedad y Utopía*, (37), 183–200. Retrieved from <http://www.sociedaduytopia.es/images/revistas/37/DossierEmpresasFamilia.pdf>
- Nelly, T.-R. R. (2010). *Empresas Familiares Visión Latinoamericana*. (D. C. Guillermo, Ed.) (Primera Ed). Prentice Hall.

- Neubauer, F., & Lank, A. G. (1998). The Family Business: Its Governance for Sustainability. *International Small Business Journal*, 18, 272.
- Ordoñez de Pablos, P. (1999). La dinámica del capital intelectual como fuente de valor organizativo, 25.
- Orlikowski, W. J., & Baroudi, J. J. (1991). Studying Information Technology in Organizations: Research Approaches and Assumptions. *Information Systems Research*, 2, 1–28.
- Pérez Tamayo Ruy. (2014). *¿Existe el método científico?* (F. de cultura Económica, Ed.) (2014th ed.). <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Pérez V. (2007). La empresa el protocolo y la sociedad familiar, 113–148.
- Peterson, C., & Seligman, M. E. (2004). *Character strengths and virtues. A handbook and classification*. <https://doi.org/313971759>
- Pettigrew, A. M., Woodman, R. W., & Cameron, K. S. (2001). Studying Organizational Change and Development: Challenges for Future Research. *Academy of Management Journal*, 44(4), 697–713. <https://doi.org/10.5465/3069411>
- Phillips R., K. J. (1980). Shaping and Managing Shared Values.
- PND. (2013). Plan Nacional de Desarrollo 2013 - 2018. *Diario Oficial de La Federación*, 1, 1–184. Retrieved from http://www.sev.gob.mx/educacion-tecnologica/files/2013/05/PND_2013_2018.pdf
- Presidencia de la República. (2019). PLAN Nacional de Desarrollo 2019-2024. *Diario Oficial de La Federación*, (12/07).
- Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE y del G20*. (2016). <https://doi.org/10.1787/9789264259171-es>
- Quin R. (1977). The Formation, Impact, and Management of Romantic Relationships in Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 22, 30–45.
- R., Hancock Dawson, A. B. (2017). *Doing Case Study Research*. (C. U. Press, Teachers College Press, Ed.) (Third Edit). New York: Columbia University.
- Randøy, T., & Goel, S. (2003). Ownership structure, founder leadership, and performance in Norwegian SMEs: implications for financing entrepreneurial opportunities. *Journal of Business Venturing*, 18(5), 619–637. [https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(03\)00013-2](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(03)00013-2)
- Raya, N. (2009). Modelo para el liderazgo en la empresa familiar: el caso de un directivo descendiente del fundador. *JIMCUE '09 - IV Jornadas Internacionales Mentoring & Coaching: Universidad – Empresa*, 55–62.
- Reid, R. S., & Adams, J. S. (2001). Human resource management – a survey of practices within family and non-family firms. *Journal*

of *European Industrial Training*, 25(6), 310–320. <https://doi.org/10.1108/03090590110401782>

- Reynoso, C. F. (2017). Metodología para el análisis de Requisitos de Sistemas Software, (January). Retrieved from http://www.infor.uva.es/~mlaguna/is1/materiales/metodologia_analisis.pdf
- Ridder, H.-G. (2012). Yin , Robert K .: Case Study Research . Design and Methods. *Zeitschrift Für Personalforschung*, 26(1), 93–96.
- Rokeach, M. (1973). *The Nature of Human Values*. New York Free Press (Vol. 70). <https://doi.org/10.2307/1959882>
- S Dolan, R Valle, S Jackson, R. S. (2007). *La gestión de los recursos humanos: cómo atraer, retener y desarrollar con éxito el capital humano en tiempos de transformación*. Mc. Graw Hill, España.
- Saiz Álvarez, J. (2009). Capital Intelectual, Protocolo Y Empresa Familiar. *Anuario Jurídico y Económico Escurialense*, 380–387.
- San Martín Reyna, J. M., & Durán Encalada, J. A. (2016). Sucesión y su relación con endeudamiento y desempeño en empresas familiares. *Contaduría y Administración*, 61(1), 41–57. <https://doi.org/10.1016/j.cya.2015.09.005>
- Sautu, R., Boniolo, P., Dalle, P., & Rodolfo, E. (2005). *Construcción del marco teórico , formulación de los objetivos y elección de la metodología* (Vol. 2005). Retrieved from <http://www.clacso.org.ar/biblioteca>
- Schein, E. H. (1991). *Organizational culture and leadership*. Jossey-Bass Publishers. Retrieved from [https://books.google.com.mx/books?id=uwOGUt-W3ScC&q=\(Schein+1985&dq=\(Schein+1985&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwiEsKLUjvbjAhUHVk0KHSpfCSAQ6AEIKTAA](https://books.google.com.mx/books?id=uwOGUt-W3ScC&q=(Schein+1985&dq=(Schein+1985&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwiEsKLUjvbjAhUHVk0KHSpfCSAQ6AEIKTAA)
- Schulze, W. S., Lubatkin, M. H., Dino, R. N., & Buchholtz, A. K. (2001). Agency Relationships in Family Firms: Theory and Evidence. *Organization Science*, 12(2), 99–116. <https://doi.org/10.1287/orsc.12.2.99.10114>
- Schumpeter, J. A. (1980). *The Theory of Economic Development*.
- Schwartz, S. H., & Bilsky, W. (1990). Toward a theory of the universal content and structure of values: Extensions and cross-cultural replications. *Journal of Personality and Social Psychology*, 58(5), 878–891. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.58.5.878>
- Sebastian, J. C. (2011). La Importancia De Los Valores De La Familia En México, 22–27.
- Secretaría de Economía México. (2017). siem michoacan.
- Selznick P. (1984). Leadership in Administration: a sociological interpretation.
- Serra Fernando. (2011). De una empresa familiar a una empresa innovadora. *Newsletter N° 65 – Febrero 2011*, 65.
- Shanker, M. C., & Astrachan, J. H. (1996). Myths and Realities: Family Businesses' Contribution to the US Economy-A Framework for

- Assessing Family Business Statistics. *Family Business Review*, 9(2), 107–123. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1996.00107.x>
- Simon, H. (2009). *Hidden champions of the twenty-first century: Success strategies of unknown world market leaders. Hidden Champions of the Twenty-First Century: Success Strategies of Unknown World Market Leaders*. <https://doi.org/10.1007/978-0-387-98147-5>
- Sinclair, M. y. (2000). Are Canadian Family Businesses Ready for Succession _ - ISUMA.
- Skinner, Q. (2007). La teoría evolutiva de la libertad de Thomas Hobbes parte II: la libertad en Leviatán. *Revista de Estudios Políticos*, (135), 11–36. Retrieved from <http://dialnet.unirioja.es/servlet/extart?codigo=2656303>
- Sócrates. (n.d.). Ética a Nicómaco. In *ética a Nicómaco*.
- Solari, A, Chauca, P. (2007). UMSNH - Empresas Familiares en Michoacán. Retrieved from file:///C:/Users/Francisco W. Johnson/AppData/Local/Mendeley Ltd./Mendeley Desktop/Downloaded/Vicente, Malásquez - 2007 - UMSNH - Empresas Familiares en Michoacán.html
- Stake, R. E. (2006). *Multiple case study analysis. Multiple case study analysis*. <https://doi.org/ISBN 9781593852481>
- Stockton, R., & Kerlinger, F. N. (2006). Foundations of Behavioral Research. *American Educational Research Journal*. <https://doi.org/10.2307/1162206>
- Tagiuri, R., & Davis, J. A. (1996). Bivalent Attributes of the Family Firm : Family Business Sourcebook. *Family Business Review*, 9(2), 199–208.
- Tàpies, J. (2011a). Empresa familiar: un enfoque multidisciplinar. *Universia Business Review*, (32), 12–25.
- Tàpies, J. (2011b). *Familia empresaria*. (L. Helena, Ed.) (Primera ed). Madrid: Lid Editorial empresaria , S.L.
- Tarrats, E., & Mussons, J. (2010). Factores Psicosociales de Éxito en la Sucesión Intergeneracional de la Empresa Familiar, 293.
- Taylor, R. (2013). Case-study research in context. *Nurse Researcher*, 20(4), 2.
- Taylor, S. J., & Bogdan, R. (1992). Introducción a los métodos cualitativos de investigación: la búsqueda de significados. *Paidós Básica*.
- Tequila José Cuervo - Wikipedia, la enciclopedia libre. (2019). Retrieved August 21, 2018, from https://es.wikipedia.org/wiki/Tequila_José_Cuervo
- Treviño Rodríguez, R. (2010). *Empresas Familiares, Visión Latinoamericana*. (Guillermo Dominguez Chávez, Ed.) (Primera Ed). Naucalpan: Pearson Educación de México.

- Trinidad, L., & Cervera, P. (2008). ARTICULACIÓN DINÁMICA DE UNA, 69–86.
Una visión ética de la empresa familiar _ IE Focus. (n.d.).
- Valle Cabrera, R., Jackson, S. E., Schuler, R. S., & Dolan, S. L. (2003). *La gestion de los recursos humanos : preparando profesionales para el siglo XXI*. McGraw-Hill. Retrieved from <http://www.sidalc.net/cgi-bin/wxis.exe/?IsisScript=zamocat.xis&method=post&formato=2&cantidad=1&expresion=mfn=022464>
- Vallejo, M.-C. (2003). *LA CULTURA DE LA EMPRESA FAMILIAR COMO FUENTE DE VENTAJA COMPETITIVA*:
- Vilaseca, A. (1999). Finanzas en empresas familiares. *Ieem*, 2(2), 92–106. Retrieved from <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2773649>
- Vivanco, M. (2005). Muestreo estadístico: Diseño y aplicaciones. Santiago de Chile: Editorial Universirario.
- Waterman, R. H., & Peters, T. J. (1982). In Search of Excellence Lessons from Americas Best-Run Companies. Retrieved from <https://www.semanticscholar.org/paper/In-Search-of-Excellence-Lessons-from-Americas-Waterman-Peters/ba371e835c429bb75352136d8638f1ed9dab969e>
- Welch, C., Welch, C., Piekkari, R., Piekkari, R., Plakoyiannaki, E., Plakoyiannaki, E., ... Paavilainen-Mäntymäki, E. (2010). Theorising from case studies: Towards a pluralist future for international business research. *Journal of International Business Studies*, 42(5), 740–762. Retrieved from <http://www.scopus.com/inward/record.url?eid=2-s2.0-79959220163&partnerID=40&md5=9c95e589bbfaa1722a7876cc6e86b842%0Apapers3://publication/doi/10.1057/jibs.2010.55>
- Westphal, M., & Pinheiro, T. C. (2004). A Epistemologia de Mario Bunge e sua contribuição para o Ensino de Ciências. *Ciência & Educação*, 10(3), 585–596. <https://doi.org/10.1590/S1516-73132004000300019>
- Wortman, M. S. (1994). Theoretical Foundations for Family-Owned Business: A Conceptual and Research-Based Paradigm. *Family Business Review*, 7(1), 3–27. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1994.00003.x>
- Wright, M., Chrisman, J. J., Chua, J. H., & Steier, L. P. (2014). Family Enterprise and Context. *Entrepreneurship: Theory and Practice*. <https://doi.org/10.1111/etap.12122>
- Yin, R. K. (2006). Case Study Methods. In *Handbook of complementary methods in education research* (pp. 111–122). <https://doi.org/10.1037/13620-009>
- Yin, R. K. (2009). Case Study Research.
- Yin, R. K. (2014). *Case Study Research, Design and Methods* (5th. Editi). Thousand Oaks, California: SAGE Publications.

ANEXO A

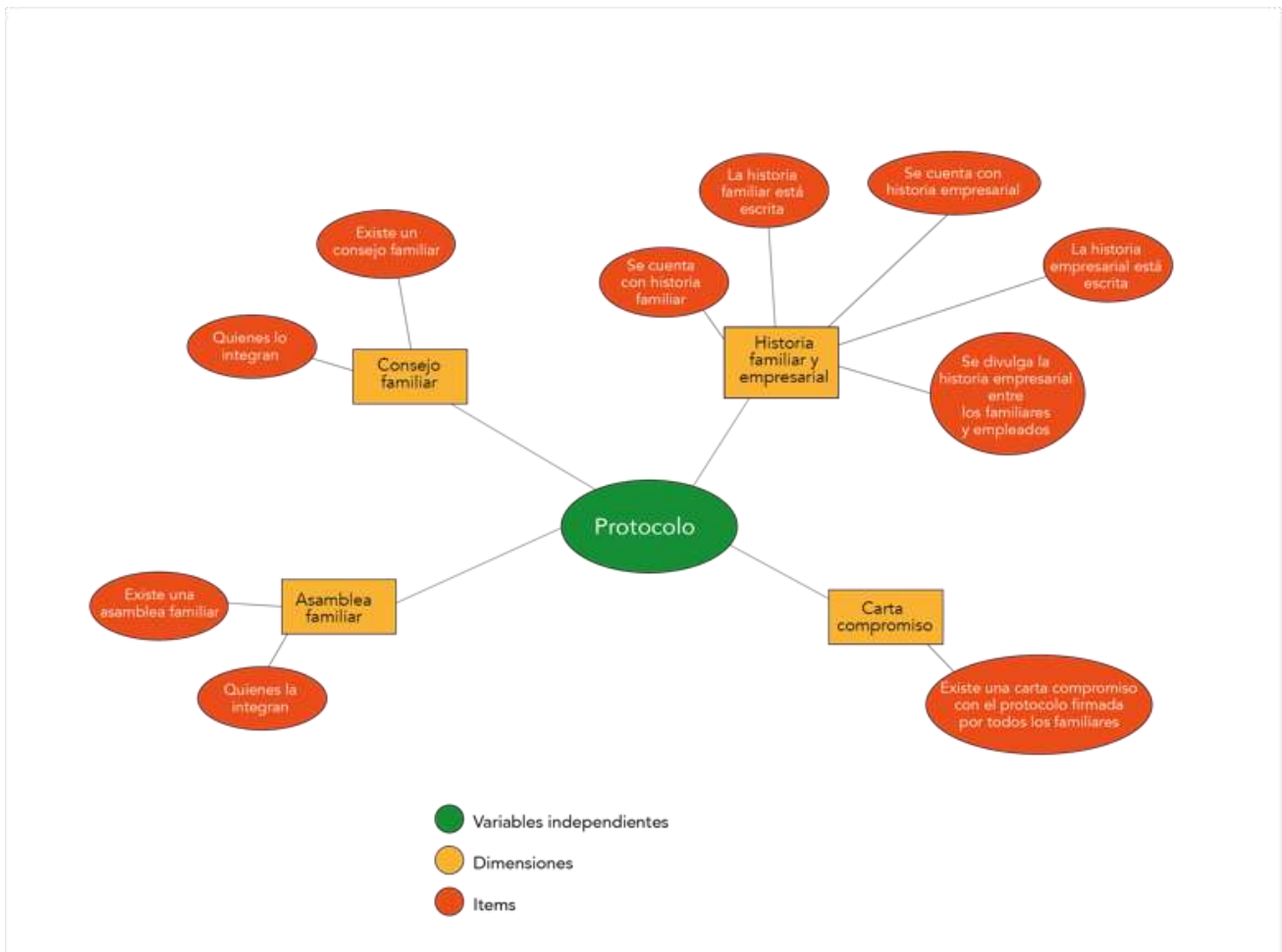
A.1. Matriz de congruencia

TÍTULO	PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN	OBJETIVO	HIPÓTESIS
<p>EL PROCESO DE SUCESIÓN GENERACIONAL DE LAS EMPRESAS MEDIANAS Y GRANDES DEL SECTOR MANUFACTURERO EN EL ESTADO DE MICHOACÁN.</p>	<p>Pregunta general:</p> <p>Pg: ¿De qué manera inciden el protocolo familiar, la cultura empresarial, los valores, la profesionalización, y el gobierno corporativo en el proceso de sucesión generacional, de las empresas familiares medianas y grandes del sector manufacturero en el estado de Michoacán?</p>	<p>Objetivo General:</p> <p>Og: Identificar de qué manera inciden el protocolo familiar, la cultura empresarial, los valores, la profesionalización y el gobierno corporativo en el proceso de sucesión generacional de las empresas familiares medianas y grandes del sector manufacturero en el Estado de Michoacán.</p>	<p>Hipótesis General:</p> <p>Hg: El protocolo familiar, la cultura empresarial, los valores, la profesionalización y el gobierno corporativo son los principales factores significativos que inciden en el proceso de sucesión generacional de las empresas familiares medianas y grandes del sector en el estado de Michoacán.</p>

<p style="text-align: center;">EL PROCESO DE SUCESIÓN GENERACIONAL DE LAS EMPRESAS MEDIANAS Y GRANDES DEL SECTOR MANUFACTURERO EN EL ESTADO DE MICHOCÁN.</p>	<p>Preguntas de investigación específicas:</p> <p>P₁: ¿El contar con un <i>protocolo familiar</i> afecta el proceso de sucesión de las empresas familiares medianas y grandes del sector manufacturero en el Estado de Michoacán?</p> <p>P₂: ¿Qué influencia tiene la <i>cultura empresarial</i> sobre el proceso de sucesión de las empresas familiares medianas y grandes del sector manufacturero en el Estado de Michoacán?</p> <p>P₃: ¿Cómo repercuten los <i>valores</i> de la empresa sobre el proceso de sucesión de las empresas familiares medianas y grandes del sector manufacturero en el Estado de Michoacán?</p> <p>P₄: ¿El que la empresa posea una <i>profesionalización</i> tiene consecuencia en el proceso de sucesión de las empresas familiares medianas y grandes del sector manufacturero en el Estado de Michoacán?</p> <p>P₅: ¿El contar con un <i>gobierno corporativo</i> afecta el proceso de sucesión de las empresas familiares medianas y grandes del sector manufacturero en el Estado de Michoacán?</p>	<p>Objetivos específicos:</p> <p>O₁: Evaluar si contar con un <i>protocolo familiar</i> tiene alguna influencia en el proceso de sucesión de las empresas familiares medianas y grandes del sector manufacturero en el Estado de Michoacán.</p> <p>O₂: Determinar si la <i>cultura empresarial</i> tiene una influencia en el proceso de sucesión de las empresas familiares medianas y grandes del sector manufacturero en el Estado de Michoacán.</p> <p>O₃: Apreciar si los <i>valores del fundador</i> tienen una influencia en el proceso de sucesión de las empresas familiares medianas y grandes del sector manufacturero en el Estado de Michoacán.</p> <p>O₄: Investigar si la <i>profesionalización</i> tienen una influencia en el proceso de sucesión de las empresas familiares medianas y grandes del sector manufacturero en el Estado de Michoacán.</p> <p>O₅: Estudiar si la existencia de un <i>gobierno corporativo</i> tienen una influencia en el proceso de sucesión de las empresas familiares medianas y grandes del sector manufacturero en el Estado de Michoacán.</p>	<p>Hipótesis específicas:</p> <p>H₁: Contar con un <i>protocolo familiar</i> afecta el proceso de sucesión de las empresas familiares medianas y grandes del sector manufacturero en el Estado de Michoacán.</p> <p>H₂: La <i>cultura empresarial</i> afecta el proceso de sucesión de las empresas familiares medianas y grandes del sector manufacturero en el Estado de Michoacán.</p> <p>H₃: Los <i>valores</i> afectan el proceso de sucesión de las empresas familiares medianas y grandes del sector manufacturero en el Estado de Michoacán.</p> <p>H₄: La <i>profesionalización</i> afecta la el proceso de sucesión de las empresas familiares medianas y grandes del sector manufacturero en el Estado de Michoacán.</p> <p>H₅: La existencia de un <i>gobierno corporativo</i> afecta el proceso de sucesión de las empresas familiares medianas y grandes del sector manufacturero en el Estado de Michoacán.</p>
---	--	--	---

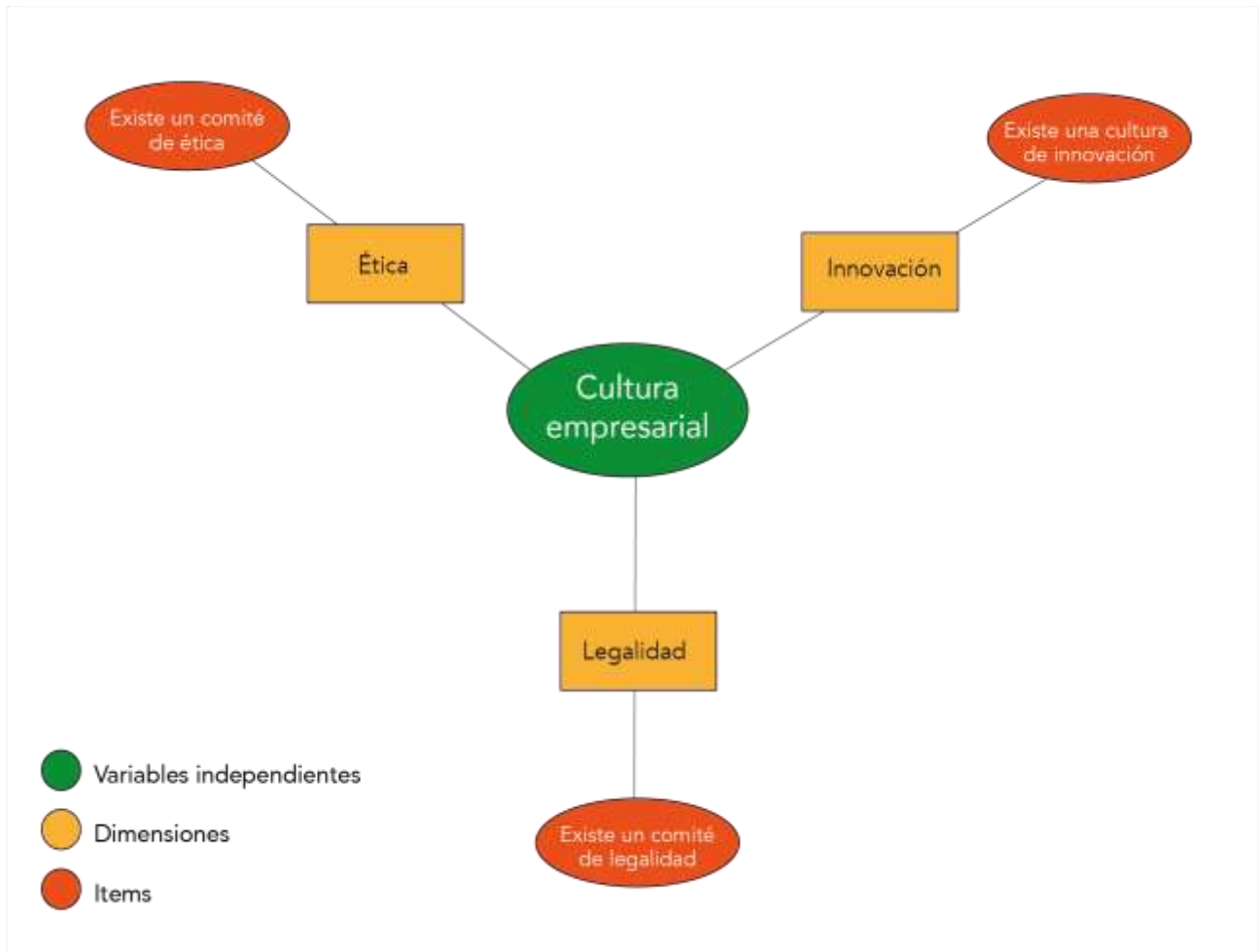
ANEXO B

B.1 Dimensiones e ítems del protocolo



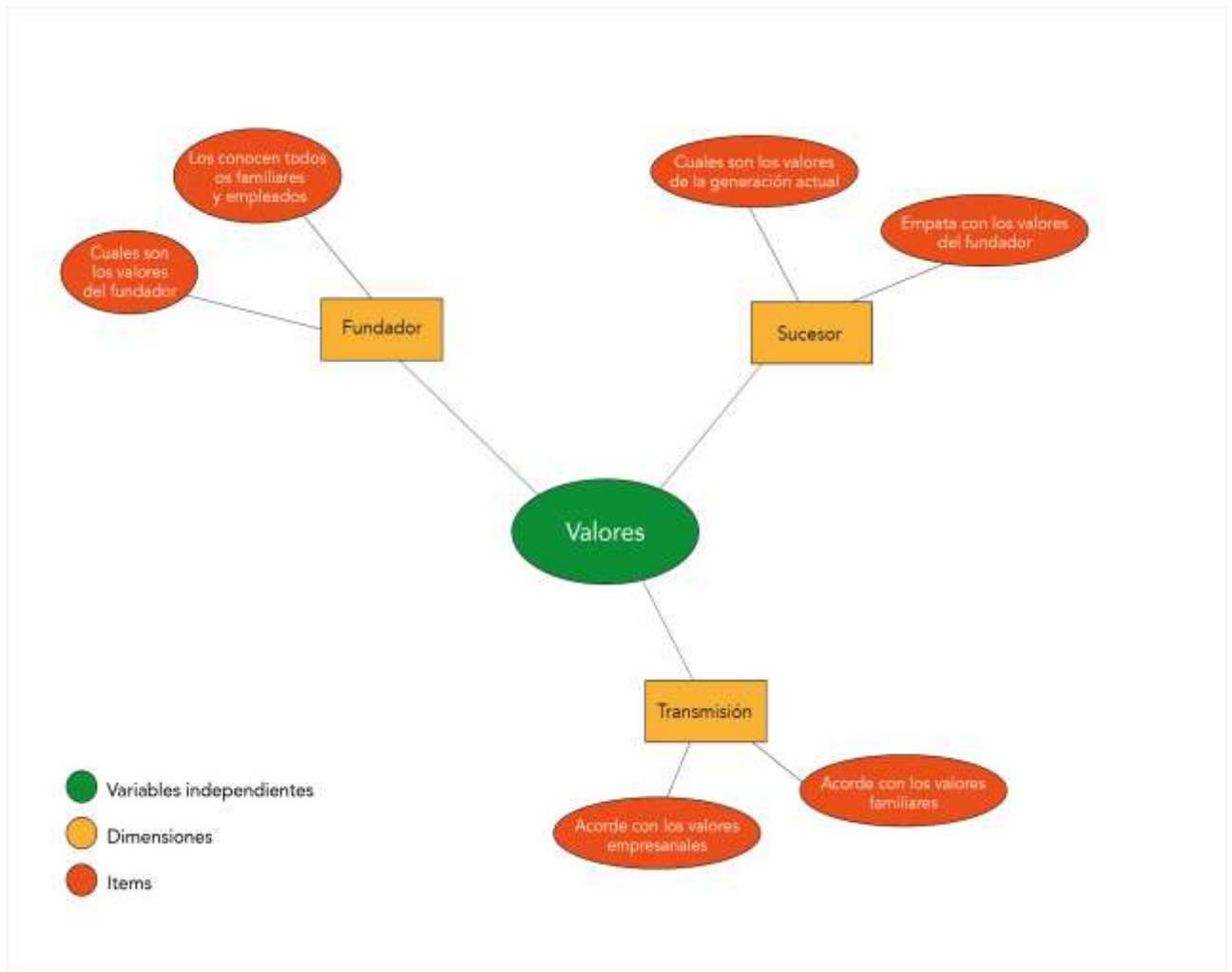
Fuente: Elaboración propia

B.2 Dimensiones e ítems de la cultura empresarial



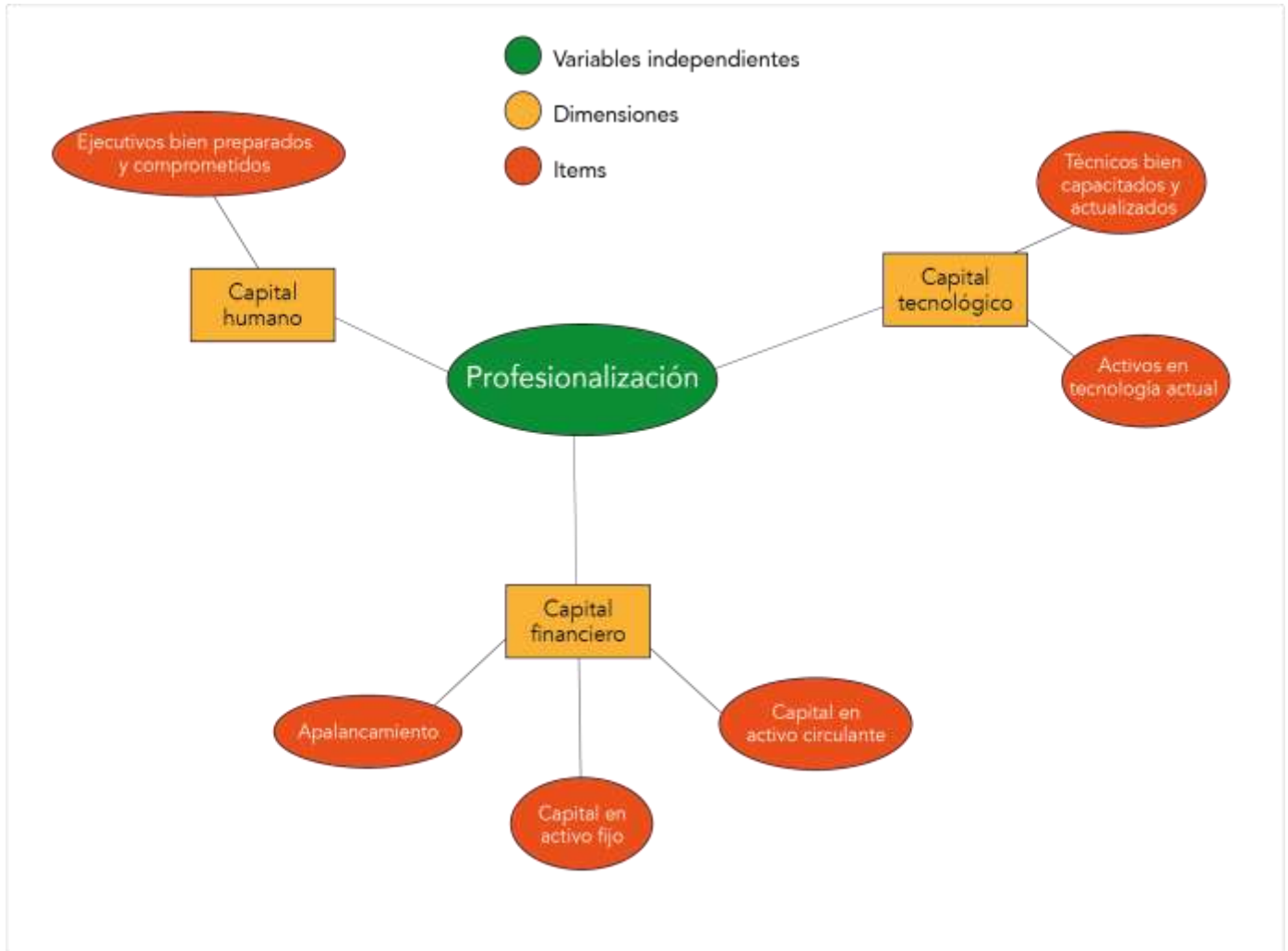
Fuente: *Elaboración propia*

B.3 Dimensiones e ítems de los valores



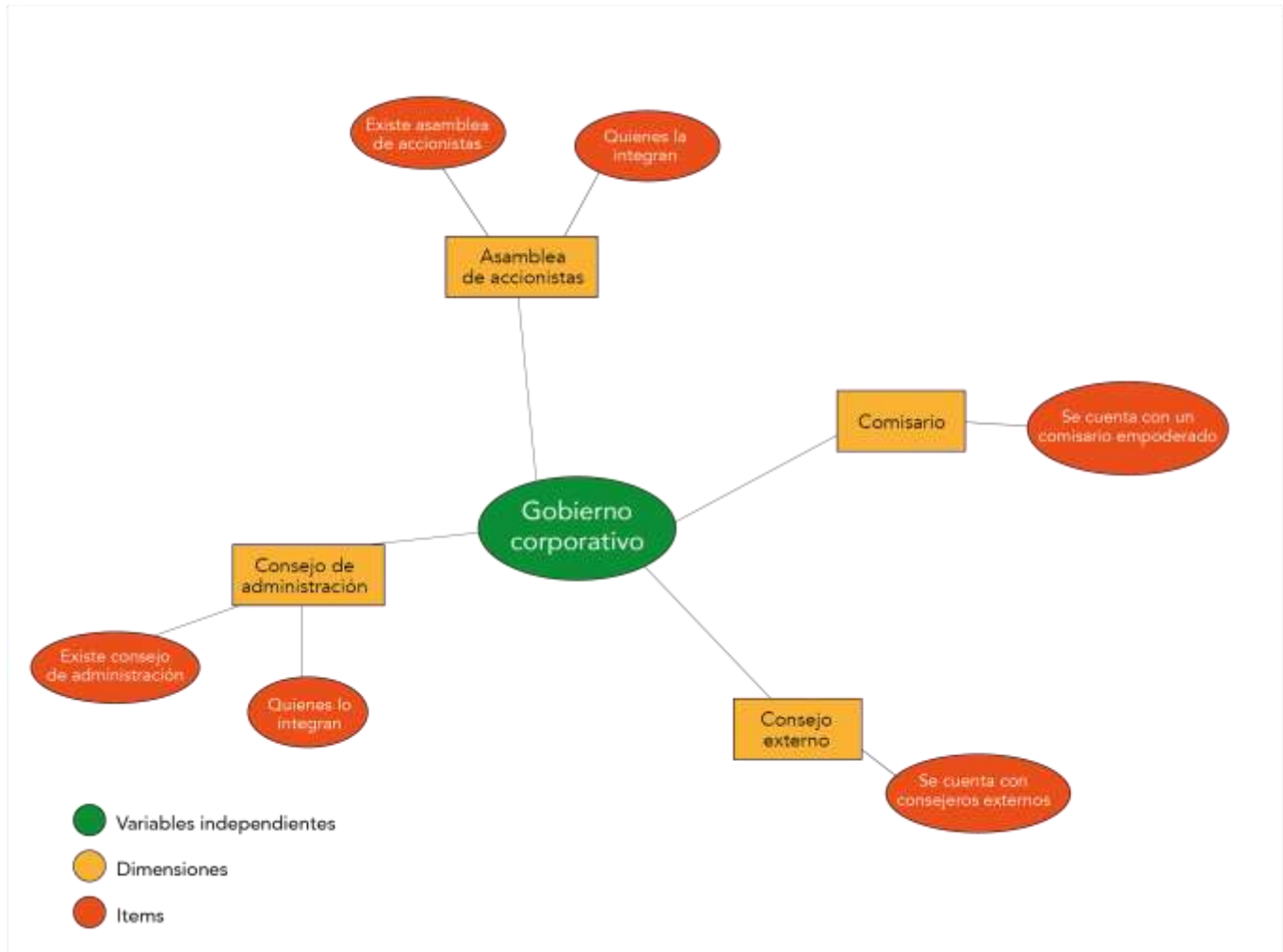
Fuente: *Elaboración propia*

B.4 Dimensiones e ítems de la profesionalización



Fuente: *Elaboración propia*

B.5 Dimensiones e ítems del gobierno corporativo



Fuente: *Elaboración propia*

ANEXO C

C.1. Censo



Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo Facultades de Contaduría y Ciencias Administrativas

Censo de Empresas Manufactureras Medianas de Michoacán

Gracias anticipadas por su colaboración para responder esta encuesta. La información recabada en ella será utilizada en la tesis doctoral “El proceso de sucesión generacional de las empresas familiares medianas, del sector manufacturero, en el Estado de Michoacán” **Toda la información es confidencial, el nombre de la empresa y de las personas no se hará pública.** Su ayuda es fundamental para el desarrollo de la investigación en empresa familiar, así como para fortalecer el vínculo Universidad - Empresa. En contraprestación por su esfuerzo, usted recibirá un resumen de las investigaciones realizadas. Si tiene alguna inquietud, no dude en contactar con nosotros.

Información General:

Nombre de la empresa _____

Nombre de la persona encuestada _____

Puesto en la empresa _____

Nivel máximo de escolaridad _____

Email _____

Población _____

Dirección _____

Fecha de aplicación _____

CENSO

¿Su empresa es una empresa manufacturera?	si <input type="checkbox"/> no <input type="checkbox"/>
¿Cuál es el giro de la empresa?	
¿Cuántos trabajadores laboran en la empresa?	
<input type="checkbox"/> 1 a 10 <input type="checkbox"/> 11 a 50 <input type="checkbox"/> 51 a 250 <input type="checkbox"/> más de 250	
¿Es una empresa familiar?	si <input type="checkbox"/> no <input type="checkbox"/>
¿En qué generación familiar se encuentra la empresa?	
<input type="checkbox"/> 1a <input type="checkbox"/> 2a <input type="checkbox"/> 3a <input type="checkbox"/> 4a <input type="checkbox"/> 5a	
¿En qué año fue fundada la empresa?	

C.2. Encuesta



Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo Facultad de Contaduría y Ciencias Administrativas

Encuesta a las Empresas Manufactureras Medianas de Michoacán

Gracias anticipadas por su colaboración para responder esta encuesta. La información recabada en ella será utilizada en la tesis doctoral “El proceso de sucesión generacional de las empresas familiares medianas, del sector manufacturero, en el Estado de Michoacán” **Toda la información es confidencial, el nombre de la empresa y de las personas no se hará pública.** Su ayuda es fundamental para el desarrollo de la investigación en empresa familiar, así como para fortalecer el vínculo Universidad - Empresa.

En contraprestación por su esfuerzo, usted recibirá un resumen de las investigaciones realizadas. Si tiene alguna inquietud, no dude en contactar con nosotros.

Información General:

Nombre de la empresa _____

Nombre de la persona encuestada

Puesto en la empresa

Nivel máximo de escolaridad _____

Email _____

Población _____

Dirección _____

Fecha de aplicación _____

El proceso de sucesión en la empresa familiar
Sucesión (SUN)

P1. Existe testamento familiar/empresarial.

(Se denomina testamento a un documento mediante el cual un individuo dispone de sus bienes una vez que ha fallecido)

si no

P2. El testamento resuelve la sucesión del patrimonio de la empresa familiar al fallecer el directivo actual.

Muy de acuerdo Algo de acuerdo Ni de acuerdo ni en desacuerdo Algo en desacuerdo Muy en desacuerdo

P3. El testamento resuelve la sucesión del patrimonio de los miembros de la familia al fallecer el directivo actual.

Muy de acuerdo Algo de acuerdo Ni de acuerdo ni en desacuerdo Algo en desacuerdo Muy en desacuerdo

P4. Existe un fideicomiso

(Fideicomiso consiste en que un cliente, el fideicomitente, cede una parte o todos sus bienes a una persona o entidad en la que confía plenamente, el fiduciario, normalmente un profesional o institución. La finalidad del acuerdo es que el fiduciario gestione los bienes del cliente, que pueden ser propiedades, dinero, acciones o de cualquier otro tipo)

si no

P5. El fideicomiso prevé el futuro económico de los miembros de la empresa familiar

Muy de acuerdo Algo de acuerdo Ni de acuerdo ni en desacuerdo Algo en desacuerdo Muy en desacuerdo

P6. Existe documentación formal del patrimonio de la empresa familiar (Facturas, títulos de propiedad, acciones etc.)

si no

P7. Los documentos formales reflejan la realidad del patrimonio de la empresa familiar

Muy de acuerdo Algo de acuerdo Ni de acuerdo ni en desacuerdo Algo en desacuerdo Muy en desacuerdo

P8. El estilo del líder actual es el de

líder autoritario líder democrático líder liberal o laissez faire

P9. El estilo de liderazgo del sucesor es el de

líder autoritario líder democrático líder liberal o laissez faire

P10. Los estilos del líder actual y el del sucesor armonizan

Muy de acuerdo Algo de acuerdo Ni de acuerdo ni en desacuerdo Algo en desacuerdo Muy en desacuerdo

P11. El líder actual se involucra y motiva a los posibles sucesores

Muy de acuerdo Algo de acuerdo Ni de acuerdo ni en desacuerdo Algo en desacuerdo Muy en desacuerdo

P12. Existe un programa de capacitación y educación formal para los posibles sucesores

Muy de acuerdo Algo de acuerdo Ni de acuerdo ni en desacuerdo Algo en desacuerdo Muy en desacuerdo

P13. Existe conflicto entre hermanos

Muy de acuerdo Algo de acuerdo Ni de acuerdo ni en desacuerdo Algo en desacuerdo Muy en desacuerdo

P14. Hay conflicto entre primos

Muy de acuerdo Algo de acuerdo Ni de acuerdo ni en desacuerdo Algo en desacuerdo Muy en desacuerdo

P15. Existe conflicto entre padres e hijos

Muy de acuerdo Algo de acuerdo Ni de acuerdo ni en desacuerdo Algo en desacuerdo Muy en desacuerdo

P16. Se cuenta con un plan sucesorio
 Muy de acuerdo Algo de acuerdo Ni de acuerdo ni en desacuerdo Algo en desacuerdo Muy en desacuerdo

P17. Existe algún candidato con deseos de suceder al líder
 Muy de acuerdo Algo de acuerdo Ni de acuerdo ni en desacuerdo Algo en desacuerdo Muy en desacuerdo

P18. Hay más de un posible candidato viable
 Muy de acuerdo Algo de acuerdo Ni de acuerdo ni en desacuerdo Algo en desacuerdo Muy en desacuerdo

P19. Existe una visión compartida entre sucesor y sucedido
 Muy de acuerdo Algo de acuerdo Ni de acuerdo ni en desacuerdo Algo en desacuerdo Muy en desacuerdo

Protocolo Familiar (PRT)

P20. Se cuenta con una asamblea familiar
si no

P21. La asamblea familiar está integrada por
 familiares no familiares ambos

P22. Existe un consejo de familia
si no

P23. El consejo de familia lo integran
 familiares no familiares ambos

P24. Se cuenta con una historia familiar
 Muy de acuerdo Algo de acuerdo Ni de acuerdo ni en desacuerdo Algo en desacuerdo Muy en desacuerdo

P25. La historia familiar está documentada
 Muy de acuerdo Algo de acuerdo Ni de acuerdo ni en desacuerdo Algo en desacuerdo Muy en desacuerdo

P26. La historia familiar es divulgada entre los familiares y empleados
 Muy de acuerdo Algo de acuerdo Ni de acuerdo ni en desacuerdo Algo en desacuerdo Muy en desacuerdo

P27. Se cuenta con la historia empresarial
 Muy de acuerdo Algo de acuerdo Ni de acuerdo ni en desacuerdo Algo en desacuerdo Muy en desacuerdo

P28. La historia empresarial está documentada
 Muy de acuerdo Algo de acuerdo Ni de acuerdo ni en desacuerdo Algo en desacuerdo Muy en desacuerdo

P29. Se divulga la historia empresarial entre los familiares y empleados
 Muy de acuerdo Algo de acuerdo Ni de acuerdo ni en desacuerdo Algo en desacuerdo Muy en desacuerdo

P30. Existe una relación entre los órganos de gobierno familiar y empresarial bien definida (Asamblea de accionistas, consejo de administración, asamblea familiar, consejo de familia)
 Muy de acuerdo Algo de acuerdo Ni de acuerdo ni en desacuerdo Algo en desacuerdo Muy en desacuerdo

P31. Existe una carta compromiso en el protocolo firmada por todos los miembros familiares
 Muy de acuerdo Algo de acuerdo Ni de acuerdo ni en desacuerdo Algo en desacuerdo Muy en desacuerdo

Valores (VAL)

P32. Entre los valores del fundador se encuentran los siguientes

generosidad humildad comunicación servicio respeto

P33. Todos los familiares y empleados conocen los valores del fundador

Muy de acuerdo Algo de acuerdo Ni de acuerdo ni en desacuerdo Algo en desacuerdo Muy en desacuerdo

P34. Entre los valores de la generación actual están

generosidad humildad comunicación servicio respeto

P35. Los valores del fundador empatan (están de acuerdo) con los valores de la generación actual

Muy de acuerdo Algo de acuerdo Ni de acuerdo ni en desacuerdo Algo en desacuerdo Muy en desacuerdo

P36. Los valores de la familia son los mismos que los valores del fundador

Muy de acuerdo Algo de acuerdo Ni de acuerdo ni en desacuerdo Algo en desacuerdo Muy en desacuerdo

P37. Los valores de la empresa familiar son los mismos que los valores del fundador

Muy de acuerdo Algo de acuerdo Ni de acuerdo ni en desacuerdo Algo en desacuerdo Muy en desacuerdo

Profesionalización (PRF)

P38. La empresa cuenta con ejecutivos bien preparados y comprometidos

Muy de acuerdo Algo de acuerdo Ni de acuerdo ni en desacuerdo Algo en desacuerdo Muy en desacuerdo

P39. La empresa tiene técnicos bien capacitados y actualizados

Muy de acuerdo Algo de acuerdo Ni de acuerdo ni en desacuerdo Algo en desacuerdo Muy en desacuerdo

P40. La empresa cuenta con activos en tecnología, dentro de su segmento, actualizada

Muy de acuerdo Algo de acuerdo Ni de acuerdo ni en desacuerdo Algo en desacuerdo Muy en desacuerdo

P41. La empresa tiene apalancamiento financiero
(Préstamos bancarios o de otra índole)

si no

P42. El apalancamiento de la empresa familiar es

bajo mediano alto

P43. Estoy de acuerdo con el nivel de apalancamiento de la empresa familiar

Muy de acuerdo Algo de acuerdo Ni de acuerdo ni en desacuerdo Algo en desacuerdo Muy en desacuerdo

P44. El porcentaje (%) del capital que está en activo fijo se encuentra en el rango de

(Un activo fijo es un bien de la empresa, ya sea tangible o intangible, normalmente necesario para el funcionamiento de la empresa, que no puede convertirse en líquido en el corto plazo)

0-50% 50-100%

P45. El activo circulante como porcentaje (%) del capital total está en el rango de

(El activo circulante es un bien líquido al momento del cierre de un ejercicio o que se convierte en dinero en un plazo inferior a los doce meses)

0-50% 50-100%

Gobierno Corporativo (GOC)

P46. Existe una asamblea de accionistas

(El órgano supremo de la sociedad, puede acordar y ratificar todos los actos y operaciones de la empresa)

si no

P47. La asamblea de accionistas está integrada por

familiares no familiares ambos

P48. Se cuenta con un consejo de administración

(Su objetivo principal es velar por los intereses de los accionistas y orientar y controlar a la alta dirección)

si no

P49. El consejo de administración lo integran

familiares no familiares ambos

P50. La empresa cuenta con un comisario empoderado (con autoridad y libertad de acción)

Muy de acuerdo Algo de acuerdo Ni de acuerdo ni en desacuerdo Algo en desacuerdo Muy en desacuerdo

P51. La empresa tiene en su consejo de administración consejeros externos a la empresa

Muy de acuerdo Algo de acuerdo Ni de acuerdo ni en desacuerdo Algo en desacuerdo Muy en desacuerdo

P52. La asamblea de accionistas, a través del consejo de administración, cumple con las funciones de vigilancia y control de los funcionarios que administran a la empresa

Muy de acuerdo Algo de acuerdo Ni de acuerdo ni en desacuerdo Algo en desacuerdo Muy en desacuerdo

Cultura Empresarial (CUE)

P53. Existe un comité de ética

Muy de acuerdo Algo de acuerdo Ni de acuerdo ni en desacuerdo Algo en desacuerdo Muy en desacuerdo

P54. Existe un comité de legalidad

Muy de acuerdo Algo de acuerdo Ni de acuerdo ni en desacuerdo Algo en desacuerdo Muy en desacuerdo

La empresa posee una cultura de innovación

Muy de acuerdo Algo de acuerdo Ni de acuerdo ni en desacuerdo Algo en desacuerdo Muy en desacuerdo

C.3 Procesamiento de la encuesta en Atlas.ti

Respuestas a la encuesta

Pregunta(ítem)::Respuesta	Frecuencia	Empresa
Historia empresarial::1	7	Alimentos Profusa, S.A De C.V. Botanas Anita, S. De R.L De C.V. Derivados Macroquímicos, S.A De C.V. Fundidora Morelia, S.A De C.V. Industrias Oken, S.A De C.V. Pure Plastic, S.A De C.V. Tron Hermanos S.A. De C.V.
Se cuenta con plan sucesorio::2	4	Astro Empaques, S.A De C.V. Cia. Cerillera La Central, S.A De C.V. Industrias Marves, S.A De C.V. Promotora Zacapu, S.A De C.V.
Historia divulgada::3	1	Fundidora Morelia, S.A De C.V.
Existe candidato a suceder::3	3	Chocolatera Moctezuma S.A. De C-V- Industrias Marves, S.A De C.V. Industrias Poliplásticos De Michoacán, S.A. De C.V.
Cuentan con Tecnología actual::1	8	Alimentos Profusa, S.A De C.V. Botanas Anita, S. De R.L De C.V. Derivados Macroquímicos, S.A De C.V. Fundidora Morelia, S.A De C.V. Industrias Marves, S.A De C.V. Promotora Zacapu, S.A De C.V.

		Pure Plastic, S.A De C.V. Tron Hermanos S.A. De C.V.
Carta compromiso::1	7	Astro Empaques, S.A De C.V. Botanas Anita, S. De R.L De C.V. Derivados Macroquímicos, S.A De C.V. Industrias Oken, S.A De C.V. Promotora Zacapu, S.A De C.V. Pure Plastic, S.A De C.V. Tron Hermanos S.A. De C.V.
Existe más de un candidato::5	1	Derivados Macroquímicos, S.A De C.V.
Existe visión compartida entre sucesor y sucedido::1	5	Alimentos Profusa, S.A De C.V. Astro Empaques, S.A De C.V. Chocolatera Moctezuma S.A. De C-V- Industrias Marves, S.A De C.V. Tron Hermanos S.A. De C.V.
Existe capacitación::5	2	Chocolatera Moctezuma S.A. De C-V- Industrias Oken, S.A De C.V.
Existe conflicto entre primos::5	4	Astro Empaques, S.A De C.V. Fundidora Morelia, S.A De C.V. Industrias Poliplásticos De Michoacán, S.A. De C.V. Tron Hermanos S.A. De C.V.
Los valores de la familia son los mismos que los de la empresa::1	3	Fundidora Morelia, S.A De C.V. Industrias Poliplásticos De Michoacán, S.A. De C.V. Tron Hermanos S.A. De C.V.
Existe capacitación::3	2	Fundidora Morelia, S.A De C.V. Tron Hermanos S.A. De C.V.
Comité de ética::5	4	Fundidora Morelia, S.A De C.V. Industrias Marves, S.A De C.V.

		Industrias Oken, S.A De C.V. Industrias Poliplásticos De Michoacán, S.A. De C.V.
Historia empresarial::5	1	Industrias Poliplásticos De Michoacán, S.A. De C.V.
Testamento resuelve la sucesión director::4	1	Industrias Oken, S.A De C.V.
Testamento resuelve patrimonio::4	1	Cia. Cerillera La Central, S.A De C.V.
Estilos armonizan::1	3	Alimentos Profusa, S.A De C.V. Industrias Marves, S.A De C.V. Promotora Zacapu, S.A De C.V.
Empresa Familiar::2	14	Alimentos Profusa, S.A De C.V. Astro Empaques, S.A De C.V. Botanas Anita, S. De R.L De C.V. Chocolatera Moctezuma S.A. De C-V- Cia. Cerillera La Central, S.A De C.V. Derivados Macroquímicos, S.A De C.V. Fundidora Morelia, S.A De C.V. Industrias Marves, S.A De C.V. Industrias Oken, S.A De C.V.

		Industrias Poliplásticos De Michoacán, S.A. De C.V. Ingenio Lázaro Cárdenas, S.A De C.V. Promotora Zacapu, S.A De C.V. Pure Plastic, S.A De C.V. Tron Hermanos S.A. De C.V.
Comité de legalidad::5	5	Chocolatera Moctezuma S.A. De C-V-Fundidora Morelia, S.A De C.V. Industrias Marves, S.A De C.V. Industrias Oken, S.A De C.V. Industrias Poliplásticos De Michoacán, S.A. De C.V.
Existe conflicto entre padre e hijos::3	2	Cia. Cerillera La Central, S.A De C.V. Pure Plastic, S.A De C.V.
Historia familiar::4	1	Cia. Cerillera La Central, S.A De C.V.
Existe conflicto entre hermanos::2	2	Alimentos Profusa, S.A De C.V. Industrias Marves, S.A De C.V.
Consejo de familia::5	8	Astro Empaques, S.A De C.V. Botanas Anita, S. De R.L De C.V. Derivados Macroquímicos, S.A De C.V. Fundidora Morelia, S.A De C.V. Industrias Oken, S.A De C.V. Promotora Zacapu, S.A De C.V. Pure Plastic, S.A De C.V. Tron Hermanos S.A. De C.V.

Existe más de un candidato::1	2	Alimentos Profusa, S.A De C.V. Tron Hermanos S.A. De C.V.
De acuerdo con nivel de apalancamiento::4	1	Cia. Cerillera La Central, S.A De C.V.
Existe visión compartida entre sucesor y sucedido::5	1	Industrias Oken, S.A De C.V.
Activo circulante::1	5	Alimentos Profusa, S.A De C.V. Astro Empaques, S.A De C.V. Cia. Cerillera La Central, S.A De C.V. Industrias Marves, S.A De C.V. Industrias Oken, S.A De C.V.
Estilo líder actual::2	9	Astro Empaques, S.A De C.V. Botanas Anita, S. De R.L De C.V. Chocolatera Moctezuma S.A. De C-V- Derivados Macroquímicos, S.A De C.V. Fundidora Morelia, S.A De C.V. Industrias Marves, S.A De C.V. Promotora Zacapu, S.A De C.V. Pure Plastic, S.A De C.V. Tron Hermanos S.A. De C.V.
Todos conocen los valores::5	1	Industrias Poliplásticos De Michoacán, S.A. De C.V.
Comisario empoderado::4	1	Industrias Poliplásticos De Michoacán, S.A. De C.V.

Testamento resuelve la sucesión director::1	3	Derivados Macroquímicos, S.A De C.V. Ingenio Lázaro Cárdenas, S.A De C.V. Pure Plastic, S.A De C.V.
Consejeros externos::5	2	Astro Empaques, S.A De C.V. Industrias Poliplásticos De Michoacán, S.A. De C.V.
Historia documentada::3	3	Astro Empaques, S.A De C.V. Cia. Cerillera La Central, S.A De C.V. Fundidora Morelia, S.A De C.V.
De acuerdo con nivel de apalancamiento::1	7	Astro Empaques, S.A De C.V. Derivados Macroquímicos, S.A De C.V. Fundidora Morelia, S.A De C.V. Industrias Marves, S.A De C.V. Industrias Poliplásticos De Michoacán, S.A. De C.V. Promotora Zacapu, S.A De C.V. Pure Plastic, S.A De C.V.
Existe candidato a suceder::1	11	Alimentos Profusa, S.A De C.V. Astro Empaques, S.A De C.V. Botanas Anita, S. De R.L De C.V. Cia. Cerillera La Central, S.A De C.V. Derivados Macroquímicos, S.A De C.V. Fundidora Morelia, S.A De C.V. Industrias Oken, S.A De C.V. Ingenio Lázaro Cárdenas, S.A De C.V. Promotora Zacapu, S.A De C.V. Pure Plastic, S.A De C.V. Tron Hermanos S.A. De C.V.
De acuerdo con nivel de apalancamiento::3	1	Ingenio Lázaro Cárdenas, S.A De C.V.

Se cumple con vigilancia y control::3	1	Cia. Cerillera La Central, S.A De C.V.
Carta compromiso::3	1	Alimentos Profusa, S.A De C.V.
Generación::2	4	Alimentos Profusa, S.A De C.V. Astro Empaques, S.A De C.V. Botanas Anita, S. De R.L De C.V. Pure Plastic, S.A De C.V.
Los valores del fundador empatan con los de la generación actual::1	2	Fundidora Morelia, S.A De C.V. Tron Hermanos S.A. De C.V.
Historia familiar::2	4	Astro Empaques, S.A De C.V. Chocolatera Moctezuma S.A. De C-V- Industrias Marves, S.A De C.V. Ingenio Lázaro Cárdenas, S.A De C.V.
De acuerdo con nivel de apalancamiento::2	4	Alimentos Profusa, S.A De C.V. Botanas Anita, S. De R.L De C.V. Chocolatera Moctezuma S.A. De C-V- Tron Hermanos S.A. De C.V.
Existe más de un candidato::2	6	Astro Empaques, S.A De C.V. Botanas Anita, S. De R.L De C.V. Cia. Cerillera La Central, S.A De C.V. Fundidora Morelia, S.A De C.V.

		Ingenio Lázaro Cárdenas, S.A De C.V. Promotora Zacapu, S.A De C.V.
Los valores de la empresa son los del fundador::4	1	Cia. Cerillera La Central, S.A De C.V.
Los valores de la familia son los mismos que los de la empresa::4	4	Alimentos Profusa, S.A De C.V. Cia. Cerillera La Central, S.A De C.V. Industrias Oken, S.A De C.V. Ingenio Lázaro Cárdenas, S.A De C.V.
Nivel de apalancamiento::1	4	Alimentos Profusa, S.A De C.V. Chocolatera Moctezuma S.A. De C-V- Industrias Poliplásticos De Michoacán, S.A. De C.V. Promotora Zacapu, S.A De C.V.
Líder actual se involucra::4	1	Ingenio Lázaro Cárdenas, S.A De C.V.
Asamblea familiar::1	9	Astro Empaques, S.A De C.V. Botanas Anita, S. De R.L De C.V. Cia. Cerillera La Central, S.A De C.V. Derivados Macroquímicos, S.A De C.V. Industrias Oken, S.A De C.V. Ingenio Lázaro Cárdenas, S.A De C.V. Promotora Zacapu, S.A De C.V. Pure Plastic, S.A De C.V. Tron Hermanos S.A. De C.V.
Estilo líder actual::1	2	Alimentos Profusa, S.A De C.V. Industrias Poliplásticos De Michoacán, S.A. De C.V.

Historia empresarial se divulga::2	5	Astro Empaques, S.A De C.V. Chocolatera Moctezuma S.A. De C-V- Industrias Marves, S.A De C.V. Promotora Zacapu, S.A De C.V. Tron Hermanos S.A. De C.V.
Testamento resuelve la sucesión director::2	7	Alimentos Profusa, S.A De C.V. Astro Empaques, S.A De C.V. Botanas Anita, S. De R.L De C.V. Cia. Cerillera La Central, S.A De C.V. Industrias Marves, S.A De C.V. Industrias Poliplásticos De Michoacán, S.A. De C.V. Promotora Zacapu, S.A De C.V.
Estilos armonizan::4	1	Industrias Oken, S.A De C.V.
Documentos reflejan realidad::1	11	Alimentos Profusa, S.A De C.V. Astro Empaques, S.A De C.V. Botanas Anita, S. De R.L De C.V. Cia. Cerillera La Central, S.A De C.V. Derivados Macroquímicos, S.A De C.V. Fundidora Morelia, S.A De C.V. Industrias Marves, S.A De C.V. Industrias Oken, S.A De C.V. Promotora Zacapu, S.A De C.V. Pure Plastic, S.A De C.V. Tron Hermanos S.A. De C.V.
Testamento resuelve patrimonio::3	2	Fundidora Morelia, S.A De C.V. Industrias Marves, S.A De C.V.
Existe Fideicomiso::1	1	Tron Hermanos S.A. De C.V.
Comisario empoderado::3	1	Fundidora Morelia, S.A De C.V.
Consejeros externos::2	6	Cia. Cerillera La Central, S.A De C.V. Fundidora Morelia, S.A De C.V.

		Industrias Oken, S.A De C.V. Promotora Zacapu, S.A De C.V. Pure Plastic, S.A De C.V. Tron Hermanos S.A. De C.V.
Se cuenta con plan sucesorio::4	2	Fundidora Morelia, S.A De C.V. Industrias Poliplásticos De Michoacán, S.A. De C.V.
Relación entre órganos de gobierno familiar y empresarial::2	4	Astro Empaques, S.A De C.V. Chocolatera Moctezuma S.A. De C-V- Industrias Marves, S.A De C.V. Pure Plastic, S.A De C.V.
Miembros::3	8	Alimentos Profusa, S.A De C.V. Botanas Anita, S. De R.L De C.V. Chocolatera Moctezuma S.A. De C-V- Cia. Cerillera La Central, S.A De C.V. Derivados Macroquímicos, S.A De C.V. Ingenio Lázaro Cárdenas, S.A De C.V. Pure Plastic, S.A De C.V. Tron Hermanos S.A. De C.V.
Comité de legalidad::2	1	Promotora Zacapu, S.A De C.V
Cultura de innovación::2	4	Astro Empaques, S.A De C.V. Chocolatera Moctezuma S.A. De C-V- Cia. Cerillera La Central, S.A De C.V. Ingenio Lázaro Cárdenas, S.A De C.V.
Estilo del sucesor::3	4	Botanas Anita, S. De R.L De C.V. Cia. Cerillera La Central, S.A De C.V. Industrias Oken, S.A De C.V. Ingenio Lázaro Cárdenas, S.A De C.V.
Líder actual se involucra::2	6	Astro Empaques, S.A De C.V. Botanas Anita, S. De R.L De C.V.

		<p>Industrias Marves, S.A De C.V.</p> <p>Industrias Oken, S.A De C.V.</p> <p>Pure Plastic, S.A De C.V.</p> <p>Tron Hermanos S.A. De C.V.</p>
Historia empresarial::2	5	<p>Chocolatera Moctezuma S.A. De C-V-</p> <p>Cia. Cerillera La Central, S.A De C.V.</p> <p>Industrias Marves, S.A De C.V.</p> <p>Ingenio Lázaro Cárdenas, S.A De C.V.</p> <p>Promotora Zacapu, S.A De C.V.</p>
Existe conflicto entre hermanos::5	4	<p>Astro Empaques, S.A De C.V.</p> <p>Fundidora Morelia, S.A De C.V.</p> <p>Industrias Poliplásticos De Michoacán, S.A. De C.V.</p> <p>Tron Hermanos S.A. De C.V.</p>
Se cumple con vigilancia y control::1	7	<p>Alimentos Profusa, S.A De C.V.</p> <p>Botanas Anita, S. De R.L De C.V.</p> <p>Chocolatera Moctezuma S.A. De C-V-</p> <p>Derivados Macroquímicos, S.A De C.V.</p> <p>Industrias Marves, S.A De C.V.</p> <p>Ingenio Lázaro Cárdenas, S.A De C.V.</p> <p>Tron Hermanos S.A. De C.V.</p>

Nivel de apalancamiento::2	1	Tron Hermanos S.A. De C.V.
Comité de legalidad::3	1	Astro Empaques, S.A De C.V.
Historia documentada::5	1	Industrias Poliplásticos De Michoacán, S.A. De C.V.
Historia empresarial::3	1	Astro Empaques, S.A De C.V.
Integrantes::3	9	Alimentos Profusa, S.A De C.V. Botanas Anita, S. De R.L De C.V. Chocolatera Moctezuma S.A. De C-V- Derivados Macroquímicos, S.A De C.V. Industrias Marves, S.A De C.V. Industrias Oken, S.A De C.V. Ingenio Lázaro Cárdenas, S.A De C.V. Pure Plastic, S.A De C.V.

		Tron Hermanos S.A. De C.V.
Cuentan con ejecutivos bien preparados::2	4	Cia. Cerillera La Central, S.A De C.V. Industrias Poliplásticos De Michoacán, S.A. De C.V. Ingenio Lázaro Cárdenas, S.A De C.V. Tron Hermanos S.A. De C.V.
Líder actual se involucra::1	4	Alimentos Profusa, S.A De C.V. Derivados Macroquímicos, S.A De C.V. Fundidora Morelia, S.A De C.V. Promotora Zacapu, S.A De C.V.
De acuerdo con nivel de apalancamiento::5	1	Industrias Oken, S.A De C.V.
Trabajadores::4	6	Alimentos Profusa, S.A De C.V. Grupo Papelero Scribe, S.A De C.V. Industrias Marves, S.A De C.V. Ingenio Lázaro Cárdenas, S.A De C.V. Promotora Zacapu, S.A De C.V. Team Foods México, S.A De C.V.
Nivel de apalancamiento::3	7	Astro Empaques, S.A De C.V. Botanas Anita, S. De R.L De C.V. Cia. Cerillera La Central, S.A De C.V. Derivados Macroquímicos, S.A De C.V. Fundidora Morelia, S.A De C.V. Industrias Marves, S.A De C.V. Pure Plastic, S.A De C.V.
Testamento resuelve patrimonio::1	1	Derivados Macroquímicos, S.A De C.V.
Testamento resuelve la sucesión director::5	1	Chocolatera Moctezuma S.A. De C-V-

Cuentan con Tecnología actual::4	1	Cia. Cerillera La Central, S.A De C.V.
Existe conflicto entre hermanos::1	1	Promotora Zacapu, S.A De C.V
Estilo del sucesor::1	3	Alimentos Profusa, S.A De C.V. Derivados Macroquímicos, S.A De C.V. Pure Plastic, S.A De C.V.
Existe conflicto entre hermanos::4	1	Industrias Oken, S.A De C.V.
Consejo de administración::1	11	Alimentos Profusa, S.A De C.V. Botanas Anita, S. De R.L De C.V. Chocolatera Moctezuma S.A. De C-V- Cia. Cerillera La Central, S.A De C.V. Derivados Macroquímicos, S.A De C.V. Industrias Marves, S.A De C.V. Industrias Oken, S.A De C.V. Ingenio Lázaro Cárdenas, S.A De C.V. Promotora Zacapu, S.A De C.V. Pure Plastic, S.A De C.V. Tron Hermanos S.A. De C.V.
Relación entre órganos de gobierno familiar y empresarial::1	7	Alimentos Profusa, S.A De C.V. Botanas Anita, S. De R.L De C.V. Derivados Macroquímicos, S.A De C.V. Industrias Oken, S.A De C.V. Ingenio Lázaro Cárdenas, S.A De C.V. Promotora Zacapu, S.A De C.V.

		Tron Hermanos S.A. De C.V.
Historia familiar::5	1	Industrias Poliplásticos De Michoacán, S.A. De C.V.
Relación entre órganos de gobierno familiar y empresarial::5	1	Industrias Poliplásticos De Michoacán, S.A. De C.V.
Testamento resuelve patrimonio::5	1	Chocolatera Moctezuma S.A. De C-V-
Asamblea de accionistas::1	12	Alimentos Profusa, S.A De C.V. Botanas Anita, S. De R.L De C.V. Chocolatera Moctezuma S.A. De C-V- Cia. Cerillera La Central, S.A De C.V. Derivados Macroquímicos, S.A De C.V. Fundidora Morelia, S.A De C.V. Industrias Marves, S.A De C.V. Industrias Oken, S.A De C.V. Ingenio Lázaro Cárdenas, S.A De C.V. Promotora Zacapu, S.A De C.V. Pure Plastic, S.A De C.V. Tron Hermanos S.A. De C.V.
Historia empresarial se divulga::1	6	Alimentos Profusa, S.A De C.V Botanas Anita, S. De R.L De C.V. Cia. Cerillera La Central, S.A De C.V. Derivados Macroquímicos, S.A De C.V. Industrias Oken, S.A De C.V. Pure Plastic, S.A De C.V.

Asamblea integrada por::1	5	Industrias Oken, S.A De C.V. Industrias Poliplásticos De Michoacán, S.A. De C.V. Ingenio Lázaro Cárdenas, S.A De C.V. Promotora Zacapu, S.A De C.V. Tron Hermanos S.A. De C.V.
Testamento resuelve patrimonio::2	7	Alimentos Profusa, S.A De C.V. Astro Empaques, S.A De C.V. Botanas Anita, S. De R.L De C.V. Industrias Poliplásticos De Michoacán, S.A. De C.V. Ingenio Lázaro Cárdenas, S.A De C.V. Promotora Zacapu, S.A De C.V Pure Plastic, S.A De C.V.
Todos conocen los valores::2	6	Chocolatera Moctezuma S.A. De C-V- Cia. Cerillera La Central, S.A De C.V. Fundidora Morelia, S.A De C.V. Industrias Marves, S.A De C.V. Ingenio Lázaro Cárdenas, S.A De C.V. Tron Hermanos S.A. De C.V.
Historia divulgada::1	7	Astro Empaques, S.A De C.V. Botanas Anita, S. De R.L De C.V. Cia. Cerillera La Central, S.A De C.V. Derivados Macroquímicos, S.A De C.V. Industrias Oken, S.A De C.V. Promotora Zacapu, S.A De C.V Pure Plastic, S.A De C.V.
Existe conflicto entre primos::4	2	Industrias Marves, S.A De C.V. Industrias Oken, S.A De C.V.
Todos conocen los valores::1	6	Alimentos Profusa, S.A De C.V. Astro Empaques, S.A De C.V.

		<p>Botanas Anita, S. De R.L De C.V.</p> <p>Derivados Macroquímicos, S.A De C.V.</p> <p>Promotora Zacapu, S.A De C.V.</p> <p>Pure Plastic, S.A De C.V.</p>
Fideicomiso prevé futuro económico miembros::2	1	Tron Hermanos S.A. De C.V.
Existe conflicto entre padre e hijos::4	3	<p>Chocolatera Moctezuma S.A. De C-V-</p> <p>Industrias Marves, S.A De C.V.</p> <p>Ingenio Lázaro Cárdenas, S.A De C.V.</p>
Documentos reflejan realidad::2	3	<p>Chocolatera Moctezuma S.A. De C-V-</p> <p>Industrias Poliplásticos De Michoacán, S.A. De C.V.</p> <p>Ingenio Lázaro Cárdenas, S.A De C.V.</p>
Carta compromiso::5	3	<p>Chocolatera Moctezuma S.A. De C-V-</p> <p>Industrias Marves, S.A De C.V.</p> <p>Industrias Poliplásticos De Michoacán, S.A. De C.V.</p>
Relación entre órganos de gobierno familiar y empresarial::3	1	Fundidora Morelia, S.A De C.V.
Existe conflicto entre padre e hijos::1	1	Promotora Zacapu, S.A De C.V.
Todos conocen los valores::4	1	Industrias Oken, S.A De C.V.
Historia divulgada::2	5	<p>Alimentos Profusa, S.A De C.V.</p> <p>Chocolatera Moctezuma S.A. De C-V-</p> <p>Industrias Marves, S.A De C.V.</p> <p>Ingenio Lázaro Cárdenas, S.A De C.V.</p> <p>Tron Hermanos S.A. De C.V.</p>

Historia documentada::2	8	Alimentos Profusa, S.A De C.V. Astro Empaques, S.A De C.V. Chocolatera Moctezuma S.A. De C-V- Cia. Cerillera La Central, S.A De C.V. Industrias Marves, S.A De C.V. Ingenio Lázaro Cárdenas, S.A De C.V. Promotora Zacapu, S.A De C.V. Pure Plastic, S.A De C.V.
Cultura de innovación::1	8	Alimentos Profusa, S.A De C.V. Botanas Anita, S. De R.L De C.V. Derivados Macroquímicos, S.A De C.V. Fundidora Morelia, S.A De C.V. Industrias Marves, S.A De C.V. Promotora Zacapu, S.A De C.V. Pure Plastic, S.A De C.V. Tron Hermanos S.A. De C.V.
Comité de legalidad::1	6	Alimentos Profusa, S.A De C.V. Botanas Anita, S. De R.L De C.V. Derivados Macroquímicos, S.A De C.V. Ingenio Lázaro Cárdenas, S.A De C.V. Pure Plastic, S.A De C.V. Tron Hermanos S.A. De C.V.
Comisario empoderado::2	3	Chocolatera Moctezuma S.A. De C-V- Promotora Zacapu, S.A De C.V. Tron Hermanos S.A. De C.V.
Testamento resuelve la sucesión director::3	1	Fundidora Morelia, S.A De C.V.
Los valores del fundador empatan con los de la generación actual::2	10	Astro Empaques, S.A De C.V. Botanas Anita, S. De R.L De C.V. Chocolatera Moctezuma S.A. De C-V- Cia. Cerillera La Central, S.A De C.V. Derivados Macroquímicos, S.A De C.V. Industrias Marves, S.A De C.V.

		Industrias Poliplásticos De Michoacán, S.A. De C.V. Ingenio Lázaro Cárdenas, S.A De C.V. Promotora Zacapu, S.A De C.V. Pure Plastic, S.A De C.V.
Activo fijo::2	3	Chocolatera Moctezuma S.A. De C-V- Fundidora Morelia, S.A De C.V. Industrias Oken, S.A De C.V.
Asamblea integrada por::3	5	Astro Empaques, S.A De C.V. Botanas Anita, S. De R.L De C.V. Cia. Cerillera La Central, S.A De C.V. Derivados Macroquímicos, S.A De C.V. Pure Plastic, S.A De C.V.
Los valores del fundador empatan con los de la generación actual::4	1	Alimentos Profusa, S.A De C.V.
Historia empresarial se divulga::5	1	Industrias Poliplásticos De Michoacán, S.A. De C.V.
Generación::3	7	Chocolatera Moctezuma S.A. De C-V- Cia. Cerillera La Central, S.A De C.V. Derivados Macroquímicos, S.A De C.V. Industrias Marves, S.A De C.V. Industrias Oken, S.A De C.V. Ingenio Lázaro Cárdenas, S.A De C.V. Tron Hermanos S.A. De C.V.
Comité de ética:1	5	Botanas Anita, S. De R.L De C.V. Derivados Macroquímicos, S.A De C.V. Ingenio Lázaro Cárdenas, S.A De C.V. Pure Plastic, S.A De C.V. Tron Hermanos S.A. De C.V.
Estilo líder actual::3	3	Cia. Cerillera La Central, S.A De C.V. Industrias Oken, S.A De C.V. Ingenio Lázaro Cárdenas, S.A De C.V.

Líder actual se involucra::3	3	Chocolatera Moctezuma S.A. De C-V- Cia. Cerillera La Central, S.A De C.V. Industrias Poliplásticos De Michoacán, S.A. De C.V.
Consejeros externos::1	6	Alimentos Profusa, S.A De C.V. Botanas Anita, S. De R.L De C.V. Chocolatera Moctezuma S.A. De C-V- Derivados Macroquímicos, S.A De C.V. Industrias Marves, S.A De C.V. Ingenio Lázaro Cárdenas, S.A De C.V.
Existe capacitación::4	3	Cia. Cerillera La Central, S.A De C.V. Industrias Marves, S.A De C.V. Industrias Poliplásticos De Michoacán, S.A. De C.V.
Existe conflicto entre primos::2	1	Promotora Zacapu, S.A De C.V.

Estilos armonizan::2	6	<p>Astro Empaques, S.A De C.V.</p> <p>Cia. Cerillera La Central, S.A De C.V.</p> <p>Derivados Macroquímicos, S.A De C.V.</p> <p>Fundidora Morelia, S.A De C.V.</p> <p>Pure Plastic, S.A De C.V.</p> <p>Tron Hermanos S.A. De C.V.</p>
Relación entre órganos de gobierno familiar y empresarial::4	1	<p>Cia. Cerillera La Central, S.A De C.V.</p>
Existe visión compartida entre sucesor y sucedido::2	8	<p>Botanas Anita, S. De R.L De C.V.</p> <p>Cia. Cerillera La Central, S.A De C.V.</p> <p>Derivados Macroquímicos, S.A De C.V.</p> <p>Fundidora Morelia, S.A De C.V.</p> <p>Industrias Poliplásticos De Michoacán, S.A. De C.V.</p> <p>Ingenio Lázaro Cárdenas, S.A De C.V.</p> <p>Promotora Zacapu, S.A De C.V.</p> <p>Pure Plastic, S.A De C.V.</p>

Existe conflicto entre padre e hijos::5	8	<p>Alimentos Profusa, S.A De C.V.</p> <p>Astro Empaques, S.A De C.V.</p> <p>Botanas Anita, S. De R.L De C.V.</p> <p>Derivados Macroquímicos, S.A De C.V.</p> <p>Fundidora Morelia, S.A De C.V.</p> <p>Industrias Oken, S.A De C.V.</p> <p>Industrias Poliplásticos De Michoacán, S.A. De C.V.</p> <p>Tron Hermanos S.A. De C.V.</p>
Estilo del sucesor::2	6	<p>Astro Empaques, S.A De C.V.</p> <p>Fundidora Morelia, S.A De C.V.</p> <p>Industrias Marves, S.A De C.V.</p> <p>Industrias Poliplásticos De Michoacán, S.A. De C.V.</p> <p>Promotora Zacapu, S.A De C.V.</p> <p>Tron Hermanos S.A. De C.V.</p>
Existe conflicto entre primos::3	6	<p>Alimentos Profusa, S.A De C.V.</p> <p>Botanas Anita, S. De R.L De C.V.</p> <p>Chocolatera Moctezuma S.A. De C-V-</p> <p>Cia. Cerillera La Central, S.A De C.V.</p> <p>Ingenio Lázaro Cárdenas, S.A De C.V.</p> <p>Pure Plastic, S.A De C.V.</p>

Generación::1	3	Fundidora Morelia, S.A De C.V. Industrias Poliplásticos De Michoacán, S.A. De C.V. Promotora Zacapu, S.A De C.V.
Historia empresarial se divulga::3	1	Fundidora Morelia, S.A De C.V.
Cuentan con ejecutivos bien preparados::1	9	Alimentos Profusa, S.A De C.V. Astro Empaques, S.A De C.V. Botanas Anita, S. De R.L De C.V. Chocolatera Moctezuma S.A. De C-V- Derivados Macroquímicos, S.A De C.V. Fundidora Morelia, S.A De C.V. Industrias Marves, S.A De C.V. Promotora Zacapu, S.A De C.V. Pure Plastic, S.A De C.V.
Estilos armonizan::3	2	Industrias Poliplásticos De Michoacán, S.A. De C.V. Ingenio Lázaro Cárdenas, S.A De C.V.
Cuentan con técnicos bien preparados::1	6	Alimentos Profusa, S.A De C.V. Botanas Anita, S. De R.L De C.V Derivados Macroquímicos, S.A De C.V. Fundidora Morelia, S.A De C.V. Promotora Zacapu, S.A De C.V. Pure Plastic, S.A De C.V.
Carta compromiso::2	2	Cia. Cerillera La Central, S.A De C.V. Fundidora Morelia, S.A De C.V
Historia documentada::4	1	Industrias Oken, S.A De C.V.
Existe más de un candidato::3	2	Industrias Marves, S.A De C.V. Industrias Poliplásticos De Michoacán, S.A. De C.V.

Cuentan con Tecnología actual::5	1	Industrias Oken, S.A De C.V.
Fideicomiso prevé futuro económico miembros::3	1	Industrias Marves, S.A De C.V.
Cuentan con Tecnología actual::2	4	Astro Empaques, S.A De C.V. Chocolatera Moctezuma S.A. De C-V- Industrias Poliplásticos De Michoacán, S.A. De C.V. Ingenio Lázaro Cárdenas, S.A De C.V.
Los valores de la familia son los mismos que los de la empresa::2	7	Astro Empaques, S.A De C.V. Botanas Anita, S. De R.L De C.V. Chocolatera Moctezuma S.A. De C-V- Derivados Macroquímicos, S.A De C.V. Industrias Marves, S.A De C.V. Promotora Zacapu, S.A De C.V. Pure Plastic, S.A De C.V.
Cuentan con técnicos bien preparados::3	1	Industrias Poliplásticos De Michoacán, S.A. De C.V.
Historia divulgada::5	1	Industrias Poliplásticos De Michoacán, S.A. De C.V.
Comité de ética::2	2	Alimentos Profusa, S.A De C.V. Promotora Zacapu, S.A De C.V.
Trabajadores::2	1	Industrias Oken, S.A De C.V.
Cuentan con ejecutivos bien preparados::5	1	Industrias Oken, S.A De C.V.
Cuentan con técnicos bien preparados::5	1	Industrias Oken, S.A De C.V.
Cuentan con técnicos bien preparados::2	5	Astro Empaques, S.A De C.V. Chocolatera Moctezuma S.A. De C-V- Industrias Marves, S.A De C.V. Ingenio Lázaro Cárdenas, S.A De C.V. Tron Hermanos S.A. De C.V.
Existe capacitación::2	1	Astro Empaques, S.A De C.V.
Tiene apalancamiento::2	6	Alimentos Profusa, S.A De C.V. Chocolatera Moctezuma S.A. De C-V-

		Fundidora Morelia, S.A De C.V. Industrias Marves, S.A De C.V. Promotora Zacapu, S.A De C.V. Tron Hermanos S.A. De C.V.
Historia empresarial se divulga::4	1	Ingenio Lázaro Cárdenas, S.A De C.V
Se cuenta con plan sucesorio::5	2	Chocolatera Moctezuma S.A. De C-V- Industrias Oken, S.A De C.V.
Comisario empoderado::1	8	Alimentos Profusa, S.A De C.V. Astro Empaques, S.A De C.V. Botanas Anita, S. De R.L De C.V. Cia. Cerillera La Central, S.A De C.V. Derivados Macroquímicos, S.A De C.V. Industrias Marves, S.A De C.V. Industrias Oken, S.A De C.V. Ingenio Lázaro Cárdenas, S.A De C.V.
Los valores de la empresa son los del fundador::1	5	Alimentos Profusa, S.A De C.V. Fundidora Morelia, S.A De C.V Industrias Oken, S.A De C.V. Industrias Poliplásticos De Michoacán, S.A. De C.V. Tron Hermanos S.A. De C.V.
Comité de ética::3	1	Astro Empaques, S.A De C.V.
Integrantes::2	1	Cia. Cerillera La Central, S.A De C.V.
Comité de legalidad::4	1	Cia. Cerillera La Central, S.A De C.V.
Cultura de innovación::5	2	Industrias Oken, S.A De C.V. Industrias Poliplásticos De Michoacán, S.A. De C.V.
Existe más de un candidato::4	3	Chocolatera Moctezuma S.A. De C-V- Industrias Oken, S.A De C.V. Pure Plastic, S.A De C.V.
Historia familiar::1	8	Alimentos Profusa, S.A De C.V. Botanas Anita, S. De R.L De C.V Derivados Macroquímicos, S.A De C.V.

		<p>Fundidora Morelia, S.A De C.V.</p> <p>Industrias Oken, S.A De C.V.</p> <p>Promotora Zacapu, S.A De C.V.</p> <p>Pure Plastic, S.A De C.V.</p> <p>Tron Hermanos S.A. De C.V.</p>
Cuentan con técnicos bien preparados::4	1	Cia. Cerillera La Central, S.A De C.V.
Fideicomiso prevé futuro económico miembros::1	1	Alimentos Profusa, S.A De C.V.
Historia documentada::1	7	<p>Alimentos Profusa, S.A De C.V.</p> <p>Botanas Anita, S. De R.L De C.V.</p> <p>Derivados Macroquímicos, S.A De C.V.</p> <p>Industrias Oken, S.A De C.V.</p> <p>Promotora Zacapu, S.A De C.V.</p> <p>Pure Plastic, S.A De C.V.</p> <p>Tron Hermanos S.A. De C.V.</p>
Empresas manufactureras medianas y grandes del Estado de Michoacán encuestadas	20	<p>Aak México, S.A De C.V.</p> <p>Alimentos Profusa, S.A De C.V.</p> <p>Astro Empaques, S.A De C.V.</p> <p>Bemis Packaging México</p> <p>Botanas Anita, S. De R.L De C.V.</p> <p>Chocolatera Moctezuma S.A. De C-V-</p> <p>Cia. Cerillera La Central, S.A De C.V.</p> <p>Derivados Macroquímicos, S.A De C.V.</p> <p>Eastman Chemical Uruapan, S.A De C.V.</p> <p>Fundidora Morelia, S.A De C.V.</p> <p>Grupo Papelero Scribe, S.A De C.V.</p> <p>Industrial Papelera Mexicana, S.A De C.V.</p> <p>Industrias Marves, S.A De C.V.</p> <p>Industrias Oken, S.A De C.V.</p> <p>Industrias Poliplásticos De Michoacán, S.A. De C.V.</p> <p>Ingenio Lázaro Cárdenas, S.A De C.V.</p>

		<p>Promotora Zacapu, S.A De C.V.</p> <p>Pure Plastic, S.A De C.V.</p> <p>Team Foods México, S.A De C.V.</p> <p>Tron Hermanos S.A. De C.V.</p>
Integrantes::1	2	<p>Industrias Poliplásticos De Michoacán, S.A. De C.V.</p> <p>Promotora Zacapu, S.A De C.V</p>
Se cumple con vigilancia y control::2	4	<p>Fundidora Morelia, S.A De C.V.</p> <p>Industrias Oken, S.A De C.V.</p> <p>Promotora Zacapu, S.A De C.V.</p> <p>Pure Plastic, S.A De C.V.</p>
Los valores del fundador empatan con los de la generación actual::5	1	<p>Industrias Oken, S.A De C.V.</p>
Trabajadores::3	13	<p>Aak México, S.A De C.V.</p> <p>Astro Empaques, S.A De C.V.</p> <p>Bemis Packaging México</p> <p>Botanas Anita, S. De R.L De C.V.</p> <p>Chocolatera Moctezuma S.A. De C-V-</p> <p>Cia. Cerillera La Central, S.A De C.V.</p> <p>Derivados Macroquímicos, S.A De C.V.</p> <p>Eastman Chemical Uruapan, S.A De C.V.</p> <p>Fundidora Morelia, S.A De C.V.</p> <p>Industrial Papelera Mexicana, S.A De C.V.</p> <p>Industrias Poliplásticos De Michoacán, S.A. De C.V.</p> <p>Pure Plastic, S.A De C.V.</p> <p>Tron Hermanos S.A. De C.V.</p>
Existe documento patrimonio::1	13	<p>Alimentos Profusa, S.A De C.V.</p> <p>Astro Empaques, S.A De C.V.</p> <p>Botanas Anita, S. De R.L De C.V.</p> <p>Chocolatera Moctezuma S.A. De C-V-</p> <p>Cia. Cerillera La Central, S.A De C.V.</p> <p>Derivados Macroquímicos, S.A De C.V.</p>

		<p>Fundidora Morelia, S.A De C.V.</p> <p>Industrias Marves, S.A De C.V.</p> <p>Industrias Oken, S.A De C.V.</p> <p>Ingenio Lázaro Cárdenas, S.A De C.V.</p> <p>Promotora Zacapu, S.A De C.V.</p> <p>Pure Plastic, S.A De C.V.</p> <p>Tron Hermanos S.A. De C.V.</p>
Existe capacitación::1	6	<p>Alimentos Profusa, S.A De C.V.</p> <p>Botanas Anita, S. De R.L De C.V</p> <p>Derivados Macroquímicos, S.A De C.V.</p> <p>Ingenio Lázaro Cárdenas, S.A De C.V.</p> <p>Promotora Zacapu, S.A De C.V.</p> <p>Pure Plastic, S.A De C.V.</p>
Existe testamento::1	12	<p>Astro Empaques, S.A De C.V.</p> <p>Botanas Anita, S. De R.L De C.V</p> <p>Chocolatera Moctezuma S.A. De C-V-</p> <p>Cia. Cerillera La Central, S.A De C.V.</p> <p>Derivados Macroquímicos, S.A De C.V.</p> <p>Fundidora Morelia, S.A De C.V.</p> <p>Industrias Marves, S.A De C.V.</p> <p>Industrias Oken, S.A De C.V.</p> <p>Industrias Poliplásticos De Michoacán, S.A. De C.V.</p> <p>Ingenio Lázaro Cárdenas, S.A De C.V.</p> <p>Promotora Zacapu, S.A De C.V.</p> <p>Pure Plastic, S.A De C.V.</p>
Se cuenta con plan sucesorio::1	6	<p>Alimentos Profusa, S.A De C.V.</p> <p>Botanas Anita, S. De R.L De C.V</p> <p>Derivados Macroquímicos, S.A De C.V.</p> <p>Ingenio Lázaro Cárdenas, S.A De C.V.</p> <p>Pure Plastic, S.A De C.V.</p> <p>Tron Hermanos S.A. De C.V.</p>
Existe conflicto entre hermanos::3	5	<p>Botanas Anita, S. De R.L De C.V.</p>

		<p>Chocolatera Moctezuma S.A. De C-V- Cia. Cerillera La Central, S.A De C.V. Derivados Macroquímicos, S.A De C.V. Ingenio Lázaro Cárdenas, S.A De C.V.</p>
<p>Los valores de la empresa son los del fundador.:2</p>	<p>8</p>	<p>Astro Empaques, S.A De C.V. Botanas Anita, S. De R.L De C.V Chocolatera Moctezuma S.A. De C-V- Derivados Macroquímicos, S.A De C.V. Industrias Marves, S.A De C.V. Ingenio Lázaro Cárdenas, S.A De C.V. Promotora Zacapu, S.A De C.V. Pure Plastic, S.A De C.V.</p>