

# XIII Asamblea General de ALAFEC

Buenos Aires, Argentina  
del 9 al 12 de Octubre de 2012



**INFLUENCIA DE LOS FACTORES  
RELACIONALES EN LA SUCESIÓN  
DE LAS EMPRESAS FAMILIARES:  
REGIÓN CENTRO DE NAYARIT;  
MÉXICO**

**INFLUENCIA DE LOS FACTORES RELACIONALES EN LA SUCESIÓN DE LAS  
EMPRESAS FAMILIARES: REGIÓN CENTRO DE NAYARIT; MÉXICO**

Área temática:

CREACION DE PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS

Sub área:

MODELOS DE DIRECCIÓN ESTRATÉGICA PARA LAS MIPYMES

Autores:

**DR. DOMINGO MARISCAL HARO**

Coautores:

**M.F. DARIO MONTOYA DE LA TORRE**

**M.C.A. EDGAR IVAN MARISCAL HARO**

Institución:

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NAYARIT

UNIDAD ACADÉMICA DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN

Domicilio:

Ciudad de la Cultura "Amado Nervo". Tepic, Nayarit. México C.P. 63155

Número de teléfono y fax: (311) 211-88-00

E-mail: [dmarisca@hotmail.com](mailto:dmarisca@hotmail.com)

[ivanmariscalh@hotmail.com](mailto:ivanmariscalh@hotmail.com)

[dmtorre@uan.edu.mx](mailto:dmtorre@uan.edu.mx)

Dirección para correspondencia: calle Perú 31-A col. Fresnos pte. C.P. 63180  
Tepic, Nayarit; México.

## **RESUMEN**

### **OBJETIVO GENERAL**

Es evidente que para poder gestionar adecuadamente la sucesión tenemos que identificar y comprender los factores que influyen en la sucesión en empresas familiares.

### **OBJETIVO PRINCIPAL**

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

### **METODOLOGÍA**

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

### **RESULTADOS**

Desde la perspectiva del titular en vías de retiro, el resultado para este primer planteamiento arroja que dos de los cuatro factores contribuyen a la satisfacción percibida del proceso de sucesión. Para el titular retirado por lo menos tres de los cuatro factores identificados contribuye a la satisfacción con el proceso de sucesión y percepción de la rentabilidad sostenida de la empresa familiar.

El sucesor percibe que tres de los cuatro factores contribuyen a la satisfacción con el proceso de sucesión y percepción de la rentabilidad sostenida de la empresa familiar. Los sucesores potenciales perciben dos de los cuatro factores identificados que contribuyen a la satisfacción con el proceso de sucesión.

## **PONENCIA COMPLETA**

### **OBJETIVO GENERAL**

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

### **OBJETIVO PRINCIPAL**

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

Este estudio pretende contrastar cuál de estos factores son importantes por cuatro grupos de actores principales en el proceso de sucesión, es decir, titulares en activo o en vías de retiro, sucesores y sucesores potenciales. Es importante para la continua prosperidad de la empresa familiar y la armonía dentro de la familia que los líderes de empresas familiares y todos los interesados deben tener una buena comprensión de los factores críticos de éxito para la sucesión.

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

Por lo que la calidad de la relación del sucesor con el fundador/Titular es un determinante crítico del proceso de sucesión y se ve influida por el respeto mutuo, la comprensión y la sensibilidad a las necesidades del otro. No sólo la relación del

sucesor y sucesor potencial con el "titular en activo o en vías de retiro " sino es estar dispuesto a entregar el negocio a un sucesor, también es necesario que el sucesor muestre interés y voluntad de querer manejar el negocio familiar. Esta voluntad de hacerse cargo de la empresa familiar puede ser influenciada por lo bien que los intereses de la carrera del sucesor y otras necesidades personales estén alineados con las oportunidades en el negocio, si existe la oportunidad de ejercer una influencia en el negocio y los beneficios posibles de la empresa.

## **MARCO TEÓRICO PARA EL ESTUDIO DE LAS EMPRESAS FAMILIARES**

Una empresa familiar se caracteriza porque en ella se mezcla todo: negocio, propiedad y familia. Sus dueños, por lo general, se concentran en la dirección y olvidan los límites entre la Empresa, la familia y la propiedad.

El principal problema con las PyMEs familiares es que suelen dar por sentado que las relaciones familiares son las que deben dominar en la empresa. Es decir, trasladan a la formalidad de una organización profesional la informalidad del trato familiar. El problema más grave de este tipo de organizaciones se evidencia en el cambio generacional.

En materia de rentabilidad existe un significativo desempeño por parte de las empresas de menor tamaño, si se las compara con empresas de mayor envergadura, sumado a ello la participación en el volumen de exportaciones y la propensión a la introducción de innovaciones.

## **PROBLEMÁTICA DE LA EMPRESA FAMILIAR: LA SUCESIÓN**

En las empresas familiares existe una fuerza motivadora que es el deseo de defender y perpetuar la empresa a través de las diferentes generaciones.

La sucesión constituye un aspecto específico en el ciclo de vida de las pequeñas y medianas empresas familiares. Invariablemente involucra el relevo del o los

titulares al frente de la dirección de la organización y afecta, en el momento de su emergencia, a aspectos organizativos de la empresa.

La venta de la empresa (debido a inexistencia de o desacuerdos entre sucesores), en la visión de Drozdow, no debería ser contabilizada como un fracaso sucesorio. En este caso, la continuidad debería ser definida por la permanencia en el mercado original, aun cuando dicha permanencia involucre cambios en el diseño de producto y estrategias de posicionamiento de la empresa en el segmento que atiende.

La probabilidad de éxito en el proceso sucesorio es más elevada cuando los familiares que ingresan a la empresa tienen experiencia previa en administración de empresas (estudios formales en *management*, seminarios especializados, trabajo en otra firma, o aprendizaje en la misma empresa familiar antes de asumir autoridad y responsabilidades).

### **El proceso de sucesión en la empresa familiar**

Reflexiones previas hacen referencia al traspaso generacional, en donde las generaciones coexisten generando conflictos. Este es uno de los momentos más críticos que debe afrontar una empresa familiar, ya que se ponen en juego muchos aspectos emocionales.

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

- a) ¿Quién va a ser el sucesor?,
- b) ¿Qué cualidades y capacidades debe tener?, y
- c) ¿Cuándo se debe comenzar la sucesión?,

En toda organización se pueden dar relaciones conflictivas, pero en las empresas familiares este aspecto es más crítico, debido a que en el ámbito laboral, además de otras relaciones, existen dos tipos que se destacan por su complejidad: La relación padre-hijo y la rivalidad entre hermanos.

### **Factores determinantes del éxito y/o fracaso del proceso sucesorio**

En lo que a la empresa familiar se refiere, gran parte de los autores que tratan la cuestión de la sucesión asocian el éxito con criterios generales como la supervivencia o continuidad de la empresa o la permanencia de la empresa en manos de la familia.

La sucesión o el cambio generacional es un proceso complicado y sujeto a muchos eventos que pueden causar el éxito o el fracaso para la empresa o para la familia.

Entre los factores de éxito que inciden en el traspaso generacional puede afirmarse que una planificación temprana de la sucesión puede atenuar el impacto negativo, tanto afectivo como patrimonial, que produciría el no tomar una posición adecuada de antemano y transferir este riesgo intangible que asume el líder (en cuanto a la posible desaparición de la empresa familiar).

### **Perspectivas individuales del predecesor y el sucesor**

En lo que se refiere a la actitud hacia la formación del sucesor, el factor diferenciador está no tanto en que el predecesor adopte el rol de mentor activo, sino en que fomente un entorno en la empresa en el que el sucesor se sienta libre de tomar decisiones y equivocarse y cuente con el apoyo tanto del predecesor como de otros empleados con experiencia.

Los factores asociados al carácter del predecesor tienen que ver sobre todo con las capacidades de comunicación, de manera que en los casos de menos éxito suelen producirse problemas en este sentido, ya sea porque el carácter del predecesor se caracteriza por una agresividad que bloquea la comunicación o bien porque sencillamente no da pie para que pueda existir la misma.

Por otra parte, si bien es cierto que los problemas de salud del predecesor aceleran el proceso sucesorio.

## **FACTORES EN LA SUCESIÓN DE LAS EMPRESAS FAMILIARES**

Este estudio se centra en la relación entre el titular en vías de retiro, retirado, el sucesor, sucesor potencial y factores que pueden influir en su relación en la sucesión de empresas familiares.

### **Armonía familiar**

Cuando el sucesor no es hijo único o no es el único interesado en la empresa, habrá que tener en cuenta la existencia de tensiones y rivalidades que son comunes cuando varios miembros de la familia están implicados en una empresa familiar (Handler, 1989; Friedman, 1991; Swogger, 1991).

Lo más común es que exista cierto grado de rivalidad entre hermanos y miembros de la familia, lo cual, en contra de lo que convencionalmente se piensa, no debe considerarse como algo fundamentalmente destructivo sino que puede ser considerado también como una fuerza constructiva que estimula su desarrollo intelectual y emocional al permitir la expresión de sus diferencias y necesidades individuales (Friedman, 1991).

### **Las relaciones entre predecesor y sucesor**

Para Handler (1989), cuanto mejores sean las relaciones entre el predecesor/titular en vías de retiro y el sucesor y más se caractericen éstas por el respecto, el entendimiento y el comportamiento complementario, más posibilidades de éxito tendrá el proceso sucesorio, dado que los individuos que logran una relación de trabajo basada en estos componentes tienden a sentirse apoyados, reconocidos y más satisfechos con la calidad de su experiencia en la empresa.

### **Interés en actividades extra-empresariales**

Para el predecesor (titular) la sucesión puede ser una cuestión con un gran componente emocional, especialmente si éste es el fundador de la empresa. Parece ser que la continuidad empresarial es el sueño primordial de todo empresario familiar (Danco 1980, 1992; Poza, 1995) y, sin embargo su propia actitud hacia la sucesión puede llevar precisamente a lo contrario, a lo que se ha



dado denominar “eutanasia corporativa” en referencia a la acción del propietario que voluntariamente destruye la empresa que ama porque no es capaz de crear en vida una organización viable con una continuidad clara (Danco; 1992).

### **Confianza**

Un punto de vital importancia en la empresa familiar consiste en que el hombre o a la mujer que en ella va a hacer cabeza tienen que lograr la confianza de las personas que les rodea, especialmente los otros miembros de la familia propietaria, pero también de directivos y mandos que no proceden de la familia, colegas, proveedores, clientes, etc. Esta necesidad de lograr y conservar la confianza de las personas resulta todavía más imprescindible para los sucesores del fundador de una empresa familiar pues, habitualmente, el número de miembros de la familia con los que han de tratar es mayor, y sus relaciones con ellos son de hermano a hermano y no de padre a hijos; por otra parte, un sucesor no es normalmente quien eligió los directivos y mandos e incluso, para clientes y proveedores puede muy bien ser un “desconocido”, al menos, al compararlo con su predecesor (Gallo 1998).

Conseguir que todas estas personas otorguen su confianza al sucesor no es tarea sencilla pues, además de la propia competencia profesional, es preciso que posea otras cualidades como son la veracidad, sinceridad, lealtad e integridad.

Para que los demás confíen en él, un sucesor ha de ser una persona veraz. Para que la veracidad sea completa ha de estar acompañada de la sinceridad. De la mano de la veracidad y de la sinceridad están la lealtad y la integridad.

### **Satisfacción con el proceso de sucesión**

Sharma et al. (2001), desarrolla un modelo sobre satisfacción con el proceso de sucesión en empresas familiares. Sharma et al., 2003 la sucesión exitosa tiene dos dimensiones en las empresas familiares: la satisfacción con el proceso de sucesión y el desempeño de la empresa después de la sucesión, aunque el estudio se concentra en el primero.

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

### **Rentabilidad sostenida del negocio.**

Dado que las empresas familiares acostumbran a ser consideradas en términos económicos como centros de beneficios, el sucesor que está al frente de una de ellas tiene que “rendir cuentas” de una manera más completa que cuando se es responsable de un centro de costes, situación habitual cuando lo que se dirige es una función especializada. En efecto, la rendición de cuentas en un centro de beneficios que no sólo conlleva al compromiso de formular y cumplir con un presupuesto operativo y de inversiones, sino también la consecución por la venta de sus productos de los márgenes de contribución que proporcionen la rentabilidad establecida para los diferentes tipos de recursos que se emplean en la empresa (Gallo 1998).

### **Titulares en vías de retiro**

De acuerdo con Sonnenfeld (1988) esto podría implicar la adopción por parte del predecesor de un estilo de retiro del tipo *embajador o gobernador*.

El primero se caracteriza porque aun cuando el titular en vías de retiro permanece en la empresa después de abandonar el puesto, no tiene intención de recuperar el mismo. Participan como asesores apoyando a sus sucesores.

Asignarle las labores de relaciones públicas donde puede aprovechar el gran número de relaciones personales y profesionales que ha reunido a lo largo de su vida, asignarle un rol de consultor que permita seguir contando con su experiencia técnica o empresarial, servir como maestro de las nuevas generaciones o realizar tareas de análisis o planificación (Lea, 1993).

## **Titulares retirados**

La mayoría de los fundadores de empresas familiares ofrecen una importante resistencia a dejar su cargo de jefe ejecutivo principal y, también, el de presidente del consejo de administración. Como se conoce, cerca de la mitad de los fundadores afirman con rotundidad que no piensan retirarse nunca y suponiendo, además, que la contestación “no lo sé” fuera una forma menos brusca de decir “nunca”. (Dyer, 1986).

Que cuando algunos fundadores afirman “yo... ya estoy retirado”, este retiro no es un auténtico dejar de ostentar el poder, sino que es un retiro a “medias”, y lo que están afirmando es que tienen una menor dedicación al trabajo operativo del día a día, conservando una idéntica dedicación a ejercitar el poder en todo lo que a ellos les parece importante, aunque lo concentren en algunas horas del día o de la semana en las que sólo van a “ver qué pasa en la empresa”.

## **Sucesores**

Handler (1989) orienta su investigación al estudio de la experiencia sucesoria del miembro de la familia de la siguiente generación que define como aquel individuo que es miembro de la familia que ostenta el control de la empresa, que ha trabajado en la empresa en el pasado, que en la actualidad está trabajando en la empresa o que personalmente cree que lo estará en el futuro y que se percibe a sí mismo como sucesor potencial de la siguiente generación al fundador o propietario.

## **Sucesores potenciales**

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

Ser sucesor potencial, a tenor de la literatura, una cuestión de primogenitura, pero también parece casi exclusivo de los varones, aunque recientes trabajos de

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

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

## **DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN Y METODOLOGÍA**

### **La economía de Nayarit.**

El conocimiento a fondo del Nayarit actual, es fundamental para definir la magnitud de los problemas, los retos a los que se enfrenta la sociedad nayarita, su gobierno y sus instituciones y a partir de ahí, considerar también las fortalezas y potencialidades, de las cuales se dispone para enfrentar las amenazas del entorno.

Ubicado en el Centro Occidente del país, Nayarit es el estado de esta región con menor crecimiento económico en los últimos años. Parte del problema económico del estado se relaciona con la contracción del sector industrial y la ausencia de

ramas productivas que articulen el desarrollo; así como la casi nula inversión privada y las escasas oportunidades de desarrollo.

El estado tiene un gran potencial para el desarrollo de las industrias del sector primario debido a su gran ubicación geográfica en el Trópico de Cáncer, su buen clima con abundantes lluvias en verano y a sus abundantes recursos naturales.

Por sus características económicas de escaso desarrollo industrial, Nayarit no presenta un grave problema de desempleo abierto, pero sí del subempleo, entendido como la proporción de la Población Económicamente Activa (PEA) que percibe menos de un salario mínimo de ingreso (o no recibe ingresos), anualmente.

El turismo ha tenido efectivamente un crecimiento importante en Nayarit, pero totalmente polarizado hacia la costa del sur del Estado, sin mayor articulación con la economía estatal en su conjunto.

Las Cámaras son instituciones autónomas y con personalidad jurídica, que se agrupan en confederaciones nacionales y están constituidas por todo tipo de comerciantes y por empresarios industriales de ramas afines (genéricas) o de una misma especialidad (específicas).

Las principales organizaciones empresariales en la República Mexicana son las siguientes:

La Confederación de Cámaras Nacionales de Comercio (CONCANACO). Su objetivo consiste en coordinar las actividades del pequeño, mediano y grandes comercios; representar a los empresarios del ramo “ante toda clase de autoridades y organismos descentralizados de la federación, los estados y los municipios” para defender sus intereses generales.

En definitiva, el Estado de Nayarit no es una excepción en la puesta en marcha de medidas que pretenden incentivar la creación de empresas y fomentar el espíritu emprendedor con medios adecuados, potenciando las PYMES y adoptando

medidas concretas. Se pretende que el emprendedor encuentre elementos útiles que le ayuden a tomar decisiones y a orientar su futuro, y que tenga una plataforma que le permita entender mejor el mundo emprendedor en su realidad y realizar estudios e investigaciones más profundas.

## **EL INSTRUMENTO DE MEDICIÓN**

Basado en la revisión de la literatura de empresas familiares, se generó un modelo de regresión lineal múltiple de los factores relacionales que podrían influir en una sucesión.

Como encuestadores se utilizaron a 50 estudiantes debidamente entrenados de la Carrera de Administración de la Unidad Académica de Contaduría y Administración de la Universidad Autónoma de Nayarit. El cuestionario utilizado en el estudio se presenta en el Anexo I.

## **LA MUESTRA**

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

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

De los 309 cuestionarios entregados a las empresas se obtuvo información general de las empresas y en lo que respecta a la información específica sobre la percepción de los factores relacionales sobre el éxito de la sucesión, sólo fueron contestados todos los reactivos de 184 cuestionarios, dispuestas en cuatro grupos: titulares en vías de retiro (15), titulares retirados (25), sucesores (106) y sucesores potenciales (38).

De la totalidad de empresas familiares encuestadas, el 52.8% pertenece al sector comercio, el 37% al sector de servicios y el 6.8% al sector industrial.

## **EL ANÁLISIS ESTADÍSTICO DE LOS DATOS**

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

Validez del instrumento de medición. Las respuestas de los cuestionarios fueron codificadas, capturadas y sometidas a un control de calidad en una hoja de trabajo de Excel (Microsoft, 2010). Los datos codificados se sometieron a un análisis exploratorio de factores para reducir el número de variables estudiadas y detectar los diferentes factores tras los diferentes reactivos aplicados en el cuestionario. Esta técnica multivariable también permite evaluar la validez discriminante del instrumento de medición.

Para extraer los factores de los diferentes reactivos de los 184 cuestionarios válidos se utilizó el Método de Componentes Principales, obteniéndose los eigenvalores para los 27 reactivos originales. Kaiser (1960) propone retener aquellos factores cuyo eigenvalor sea mayor que la unidad, que son los que más contribuyen a la variabilidad de los datos colectados.

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

## CONFIANZA DEL INSTRUMENTO DE MEDICIÓN.

Se construyó un cuestionario para medir la percepción de los factores relacionales que afecta el éxito de la sucesión. A los encuestados se les preguntó, entre otras cosas: “¿El titular retirado está satisfecho con el proceso de sucesión?”. Luego se les requirió una respuesta tipo Likert de 7 puntos, donde 1= *Totalmente en desacuerdo* y 7= *Totalmente de acuerdo*. Se puede plantear el siguiente modelo lineal para la respuesta del entrevistado,

Juegos de hipótesis a probar

1	<p><math>H_0</math> :Para los titulares en vías de retiro, ninguno de los cuatro factores identificados contribuye a la <i>Satisfacción con el proceso de sucesión</i>.</p> <p><math>H_a</math> :Para los titulares en vías de retiro, al menos uno de los cuatro factores identificados sí contribuye a la <i>Satisfacción con el proceso de sucesión</i>.</p>
2	<p><math>H_0</math> :Para los titulares retirados, ninguno de los cuatro factores identificados contribuye a la <i>Satisfacción con el proceso de sucesión y/o</i> Percepción de la Rentabilidad sostenida de la empresa familiar.</p> <p><math>H_a</math> :Para los titulares retirados, al menos uno de los cuatro factores identificados sí contribuye a la <i>Satisfacción con el proceso de sucesión y/o</i> Percepción de la Rentabilidad sostenida de la empresa familiar.</p>
3	<p><math>H_0</math> :Para los sucesores, ninguno de los cuatro factores identificados contribuye a la <i>Satisfacción con el proceso de sucesión y/o</i> Percepción de la Rentabilidad sostenida de la empresa familiar.</p> <p><math>H_a</math> :Para los sucesores, al menos uno de los cuatro factores identificados sí contribuye a la <i>Satisfacción con el proceso de sucesión y/o</i> Percepción de la Rentabilidad sostenida de la empresa familiar.</p>



<b>4</b>	<p><math>H_0</math> :Para los sucesores potenciales, ninguno de los cuatro factores identificados contribuye a la <i>Satisfacción con el proceso de sucesión</i>.</p> <p><math>H_a</math> :Para los sucesores potenciales, al menos uno de los cuatro factores identificados sí contribuye a la <i>Satisfacción con el proceso de sucesión</i>.</p>
----------	---

Fuente: elaboración propia

## RESULTADOS

### Resultados de la validez del instrumento de medición

Esta tabla despliega los eigenvalores obtenidos al aplicar el Método de Componentes Principales para extraer (identificar) los factores relacionales subyacentes en la estructura de los reactivos de los cuestionarios contestados. Aplicando el criterio de Kaiser (1960) se identificaron cuatro factores con una alta contribución a la variabilidad observada en las respuestas de los 184 cuestionarios contestados. Estos cuatro factores en su conjunto dan cuenta de al menos el 67.39% de la varianza total observada. El Factor 1 por sí solo contribuye con el 34.36% de la variabilidad total.

### Resultados del análisis de regresión lineal múltiple

El ANOVA y el resumen de regresión de la tabla sugieren el rechazo de  $H_0$  del juego de hipótesis por lo que puede concluirse y determinar los factores relacionales en el proceso de sucesión.

## Factores relacionales y su efecto en el éxito de la sucesión

Variable dependiente	Factor Relacional	Titulares vías retiro	Titular retirado	Sucesor en activo	Sucesor potencial
Satisfacción	Confianza	X	X	X	X
	Armonía Familiar		X	X	X
	Interés	X			
	Relación			X	
Rentabilidad	Confianza		X		
	Armonía Familiar			X	
	Interés				
	Relación		X		

### PERSPECTIVA DEL TITULAR EN VÍAS DE RETIRO

El primer juego de hipótesis estudiado en relación a la perspectiva del titular en vías de retiro, puede concluirse que para este primer planteamiento dos de los cuatro factores contribuyen a la satisfacción percibida del proceso de sucesión.

Dichos factores son actividades extra-empresariales y la Confianza en el Sucesor; así mismo, para el titular en vías de retiro por lo menos dos de los cuatro factores identificados contribuyen a la satisfacción en el proceso de sucesión.

Por lo que los titulares en vías de retiro muestran que ellos tienen un interés mayor en realizar actividades extra empresariales, lo cual relacionan esto a percibir una satisfacción en dicho proceso, ya que les espera otro tipo de actividades diferentes y fuera de la empresa familiar. De igual forma el tener confianza en el sucesor

para el proceso, será satisfactorio desde su perspectiva como titulares en vías de retiro.

### **PERSPECTIVA DE LOS TITULARES RETIRADOS**

Desde la perspectiva de los titulares retirados, se pudo concluir que la armonía familiar y la relación predecesor-sucesor, además de confianza en el sucesor, contribuyen de manera significativa a percibir éxito en el proceso de sucesión; ya que el titular retirado se encuentra satisfecho con la sucesión cuando existen lazos familiares fuertes, es decir, armonía familiar, por ello también se logra una excelente relación entre el sucesor y predecesor, aunado que el titular retirado depositó la confianza en el sucesor para el proceso de sucesión. Por lo que relación sucesor-predecesor y la confianza del titular retirado en el sucesor, percibió que se relaciona de la rentabilidad sostenida del negocio.

Por lo que para el titular retirado por lo menos tres de los cuatro factores identificados contribuye a la satisfacción con el proceso de sucesión y percepción de la rentabilidad sostenida de la empresa familiar.

### **PERSPECTIVA DE LOS SUCESORES**

El sucesor percibe mayor satisfacción con el proceso de sucesión cuando existe armonía familiar, dando importancia también a la relación con el predecesor y la confianza que tiene en él. Cabe señalar, que la armonía familiar influye en percibir una rentabilidad sostenida en la empresa familiar.

Por lo que el sucesor percibe que tres de los cuatro factores identificados contribuye a la satisfacción con el proceso de sucesión y percepción de la rentabilidad sostenida de la empresa familiar.

### **PERSPECTIVA DE LOS SUCESORES POTENCIALES**

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

relacionan con la satisfacción en el proceso de sucesión son la armonía familiar y la confianza que se deposite en ellos.

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

Continuando con la comparación de los resultados obtenidos de los diferentes grupos concluimos que en relación a la satisfacción con el proceso de sucesión, no todos los factores son igual de importantes desde el punto de vista de los cuatro grupos de estudio; la confianza en las habilidades e intenciones del sucesor es el factor que contribuye a la satisfacción percibida con el proceso de sucesión en los cuatro grupos de estudio. La armonía familiar también es un factor que contribuye a la satisfacción percibida de los titulares retirados, sucesores en activo y sucesores potenciales, pues a diferencia de los demás grupos, los titulares en vías de retiro no consideraron la armonía familiar como un factor clave en el logro de satisfacción por el proceso de sucesión, pero es el único grupo que considera que sus intereses en actividades extra-empresariales sí contribuyen a la satisfacción del proceso. Por otro lado, los sucesores en activo fue el único grupo que consideró a la relación con su predecesor como un factor importante que contribuye a la satisfacción obtenida del proceso de sucesión.

Sólo dos grupos consideraron importantes la contribución de los factores relacionales bajo estudio sobre la rentabilidad sostenida del negocio familiar: los titulares retirados y los sucesores en activo. Sin embargo, ambos grupos no coincidieron en la contribución de los mismos factores relacionales. Los titulares retirados perciben que sólo la confianza y la relación con el sucesor son suficientes para garantizar la rentabilidad sostenida de la empresa familiar. En cambio, para los sucesores en activo el único factor que contribuye a la rentabilidad sostenida de la empresa es la armonía dentro del seno familiar.

## **LIMITACIONES**

La aplicación de las entrevistas en la región centro norte de Nayarit fue de utilidad para esta investigación, pero este estudio no está exento de una serie de

limitaciones genéricas y específicas, que si bien no invalidan los resultados, sí pueden matizar las conclusiones obtenidas; a continuación se realizan las reflexiones más importantes en esta investigación.

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

Por otro lado, el instrumento de medición para la obtención de información utilizado en este estudio ha sido fundamentalmente la entrevista en profundidad, que si bien permite abordar exhaustivamente los temas objeto de estudio, puede estar sujeta a limitaciones importantes. Así, la recopilación de los datos depende de los informes que proporcionan los participantes y por lo tanto, la calidad de esta información dependerá de múltiples factores, tales como la disposición y la calidad del informante para expresar opiniones y sentimientos, así como su capacidad para autoevaluarse y opinar sobre sí mismos o sobre otros participantes. Se corre el riesgo, por lo tanto, de que los datos proporcionados no sean fiables, con lo cual queda amenazada la validez de la investigación. Con respecto a esta cuestión podría resultar de suma utilidad contar con más elementos de validación, tales como la opinión de especialistas en el campo de la psicología, particularmente la psicología de la familia. Ello nos da pie para recomendar que, en futuras investigaciones, se trate de adoptar un enfoque multidisciplinario, recomendación que viene avalada además por nuestra conclusión de que las relaciones familiares representan una influencia clave para la evolución del proceso sucesorio.

Otra limitación para el investigador es el problema social de la actualidad debido al clima de violencia e inseguridad que en los últimos años se ha presentado en la región de este estado; y el proceso electoral que se daba en esas fechas, por lo que los encuestados se negaban a dar información debido a que pensaban que la entrevista era de temas políticos o alguna situación relacionada con la delincuencia organizada, por lo que algunos se negaban a recibir al encuestador para brindarle información y otros simplemente no radican ya en la ciudad. Por ello, se les proporcionó a los encuestadores un oficio de la Cámara Nacional de Comercio (anexo II), donde se explica el motivo de la visita, de igual manera los estudiantes procuraron llevar su credencial de estudiante.

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

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

## **RECOMENDACIONES Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN**

La principal dimensión medidora que se ha incluido en el análisis ha sido la perspectiva, los futuros estudios deberán indagar con mayor precisión en este aspecto, por lo tanto, los resultados para el planteamiento relacionado con la percepción y con la rentabilidad pudieran no ser confiables, ya que los entrevistados no dan información financiera, ni económica real de su empresa, así que dicha situación debe considerarse para futuras líneas de investigación.

Se recomienda medir la rentabilidad en términos más objetivos mediante otras estrategias de obtención de la información, ya que es importante señalar que siendo micro y pequeñas empresas no dejan de ser estas organizaciones las que proveen el mayor número de empleos en la región, principalmente en el sector comercio.

Así mismo, es recomendable destacar que en menos de diez años para la región centro del estado Nayarit, los titulares de las mismas manifestaron que se retiran, por lo tanto, será de mucha importancia que pudieran conocer qué factores son los que se relacionan con el proceso de sucesión como resultado en el presente trabajo, ya que más de un 80% se encuentran en la primera y segunda generación. Por consiguiente, sólo casi un 50% de este estudio declaró que estaba planeada para el futuro el proceso de sucesión.

Al mismo tiempo que en empresas donde ya ocurrió el proceso sucesorio, más de la mitad se dio de uno a cinco años.

Otra futura línea de investigación, es el estudio de los factores que poco influyeron en la satisfacción del proceso de sucesión desde la perspectiva de cada grupo de estudio; o el caso del factor que para ningún grupo de estudio fue de influencia para la rentabilidad desde la perspectiva de cada grupo.

El presente trabajo ha centrado los esfuerzos sólo en un conjunto reducido de variables que significativamente han sido respaldadas e implica una contrastación empírica.

Adicionalmente podríamos recomendar la continuidad en el estudio de la evolución de casos que han formado parte, dadas las múltiples ventajas que podrían deparar estudios longitudinales de estas características; de igual manera sería interesante ampliar el estudio tanto de estos casos como de otros que pudieran abordarse, incluyendo la perspectiva de determinados agentes externos tales como clientes o proveedores, así como incluyendo el punto de vista de otro importante grupo de interés dentro de cualquier empresa, esto es, los empleados sin responsabilidades directivas.

## BIBLIOGRAFÍA

- Barnes y Harshon, (1976):** "Transferring power in the family business". Harvard Business review, 54:105-114.
- Danco (1980):** Inside the family business. The center for Family Business. Ohio, Estados Unidos
- Danco, (1992):** Beyond survival. The center for family business. Ohio, Estados Unidos.
- Drozdow, N. (1990):** Revenues and relationships: Consulting that links Business strategy to familyprocess. FamilyFirmInstituteConference. Atlanta, GA.
- Dyer (1986):** cultural change in family firms anticipating and managing business and family transitions. San Francisco: Josey-Bass
- Friedman, (1991):** " Siblings relationship and intergenerational succession in family firms". Family Buiness Review, 4:3-20
- Gallo (1998):** "Ethics in Personal Behavior in Family Business", Family Business Review, vol. 11, nº 4, pp. 325-336.
- Gallo (1998):** "Determinants of initial satisfaction with the succession process in family firms: A conceptual model". ntrepreneurship Theory and Practice, 25(3), 17-33.
- Handler (1989):** Managing the family firm succession process: The next-generation family member's experience. UMI Dissertation Services.
- Iannarelli, C. L. (1992):** The Socialization of Leaders: A Study of Gender in Family Business. Tesis Doctoral no publicada. University of Pittsburgh.
- Kaiser, H.F. (1960):** The application of electronic computers to factor analysis. Educational and Phsychological Measurement 20: 141-151.
- Kets De Vries, M. (1993):** "Lo bueno y lo malo de las empresas de titularidad familiar", *Harvard Deusto BusinessReview*, Vol. 4, pp. 32-44.
- Lea, (1993):** la sucesión del management en la empresa familiar. Ediciones Granica. Barcelona, España
- Pérez, (1996):** "Determinants of initial satisfaction with the succession process in family firms: A conceptual model". ntrepreneurship Theory and Practice, 25(3), 17-33.



**Poza, (1995):** A la sombra de roble: La empresa privada familiar y su continuidad. Editorial Universitaria para la empresa familiar. Ohio, Estados Unidos

**Sharma et al. (2001):** “Determinants of initial satisfaction with the succession process in family firms: A conceptual model”. Entrepreneurship Theory and Practice, 25(3), 17-33.

**Sharma et al., (2003):** “Predictors of satisfaction with the succession Process in Family Firms”. Journal of business Venturing, 18(5), 667-687.

**Sonnefeld, J. (1988):** The hero’s farewell: What happens when CEO’s retire? Oxford University Press. New York, Estados Unidos.

**Swogger, (1991):** “Assessing the successor generation in family business” Family Business Review, 4:397-411.

**Usame, (1994):** “Determinants of initial satisfaction with the succession process in family firms: A conceptual model”. Entrepreneurship Theory and Practice, 25(3), 17-33.