



Pensamiento & Gestión

ISSN: 1657-6276

ISSN: 2145-941X

Fundación Universidad del Norte - Barranquilla, Colombia.

González, Luis Miguel; Morán, Edmundo Castruita; Mendoza, Raquel
Caracterización de las empresas familiares: caso Durango (México)
Pensamiento & Gestión, núm. 44, 2018, Enero-Junio, pp. 102-131
Fundación Universidad del Norte - Barranquilla, Colombia.

DOI: <https://doi.org/10.14482/pege.44.9617>

Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=64659524005>

- Cómo citar el artículo
- Número completo
- Más información del artículo
- Página de la revista en [redalyc.org](https://www.redalyc.org)

redalyc.org

Sistema de Información Científica Redalyc
Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal
Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso
abierto

Caracterización de las empresas familiares: caso Durango (México)

Characterization of family businesses;
Victory case of Durango, Mexico.

Luis Miguel González

dr@luismiguelgl.com

Doctor en Administración con especialidad en finanzas. Catedrático del Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología.

Edmundo Castruita Morán

edcastm@hotmail.com

Profesor de tiempo completo del Instituto Tecnológico de Durango, México. Profesor Investigador del programa de Maestría en Planificación y Desarrollo Empresarial del Instituto Tecnológico de Durango. Maestro en ciencias por el ITD, línea de investigación: Desarrollo Regional.

Raquel Mendoza +

Estudiante de la Maestría en Planificación y Desarrollo Empresarial del Instituto Tecnológico de Durango. Autor Póstumo.

En memoria de Raquel, autora de este trabajo

pensamiento y gestión, N° 44

ISSN 1657-6276 (impreso)

ISSN 2145-941X (on line)

<http://dx.doi.org/10.14482/pege.44.9617>

Resumen

El objetivo principal del presente trabajo es determinar las características, la estructura y la operación de las empresas familiares de Durango (México). Se describen las unidades de estudio de acuerdo con criterios sociodemográficos, las etapas del ciclo de vida, la tipología y la etapa generacional, así como el grado de madurez actual de las empresas familiares estudiadas. El método se basa en las variables extraídas de un modelo constituidas por tres sistemas: 1) la familia, 2) el trabajo y 3) la propiedad, denominado de los tres círculos y propuesto por John Davis y Renato Tagiuri en 1980.

Este es un modelo que integra tres sistemas o subconjuntos (subvariables) pilares en la existencia de la empresa familiar, complementado con aspectos sociodemográficos, y la aplicación de una herramienta denominada semaforización de madurez, para la determinación del ciclo de vida de las empresas estudiadas.

Palabras clave: *empresas familiares; caracterización; madurez empresarial.*



Abstract

The main objective of this study is to determine the characteristics, structure and operation of family businesses in the municipality of Durango. The study units are described according to sociodemographic criteria, life cycle stages, typology and generation stage, as well as Degree of current maturity of the family firms studied. The method is based on the variables extracted from a model consisting of three systems: family, work and property, called Three Circles and which was proposed by John Davis and Renato Tagiuri in 1980. This is a model that integrates three systems or subset (sub-variables) pillars in the existence of the family company, complementing with socio-demographic aspects, and the application of a tool called sign of maturity, to determine the life cycle of the companies studied.

Keywords: *Family business, characterization, entrepreneurial maturity, Model of the three circles.*

1. INTRODUCCIÓN

Las empresas familiares surgen de forma espontánea. Según Martínez (2010), no solo es por crisis económicas o por no poder colocarse en alguna empresa más grande o posicionada, sino que, en muchas ocasiones, la decisión de crear negocios a nivel familiar es para forjar un patrimonio propio sin depender de terceras personas. Es aprovechar una forma social llamada familia para trabajar unidos y generar empleo para ellos mismos. Gallo (2011) menciona que la mayoría de las empresas familiares tienen su origen en el emprendimiento de una sola persona motivado más por mantener y mejorar las condiciones de vida de su familia que por trascender a las siguientes generaciones.

Existen diferentes tamaños de empresas en propiedad familiar que generan riqueza económica y participación en el PIB de los países, desde micro, pequeñas, medianas, hasta grandes, con amplia visión empresarial, que, incluso, cotizan en el mercado de valores, como es el caso Cemex y Bimbo. A pesar de ser claves en el desarrollo económico, muchas de estas no tienen éxito para lograr un crecimiento (Soto, 2010).

En América Latina, nueve de cada diez empresas son familiares, y dos de cada tres fracasan (Belausteguigoitia, 2005). En México, más del 87 % de las empresas son familiares, ocho de cada diez empresas mexicanas mueren antes de los dos años de vida (Nieto, s. f.). En los Estados Unidos, el 95 % de las empresas son de propiedad familiar y estas aportan el 50 % del PIB de dicho país. Sin embargo, pocas de ellas sobreviven a la primera generación, solo un 30 % pasa a la segunda generación y, de estas, solo el 15 % continúan en la tercera. Gómez-Betancourt (2006) afirma que, en España, donde el 71 % de las empresas son familiares, la situación es similar; la tasa de mortalidad de las empresas ha sido del 84 % en veinte años. Estos datos estadísticos son bastante significativos y relevantes cuando se trata de explicar el crecimiento y desarrollo económico de cualquier sociedad.

Las estadísticas muestran que menos del 30 % se mantienen con éxito en la segunda generación y solo el 12 % llegan a la tercera; es decir, tres de cada siete empresas familiares sobreviven porque se formalizan, y en la segunda o tercera generación vive una (Santiago, 2013). De hecho, a nivel

mundial, llegar a los veinticinco años de existencia y pasar a la segunda generación es muy significativo para las empresas familiares, mas esto no asegura de ningún modo su permanencia y continuidad, sino que se tienen que realizar constantes esfuerzos para revitalizarla (Gallo, 2011).

El hecho de que las empresas familiares sean una mezcla de sistema familiar y organización empresarial hace que establecer y aplicar un plan de sucesión de mando y continuidad sea un proceso complejo para los integrantes, tanto por las normas sociales como cuando se piensa que el negocio se debe heredar a los hijos, aunque estos no tengan la capacidad o preparación para conducirlo o por los intereses, aun cuando al sucesor solo le interese tener en su poder un negocio que no le ha costado crear y forjar. El avance en los conocimientos sobre empresa familiar ha permitido cambios importantes en estas; sin embargo, la familia sigue siendo la célula básica de la sociedad y los problemas que se susciten en ellas siguen afectando a las organizaciones empresariales (Gallo, 2011).

2. REVISIÓN DE LA LITERATURA

El concepto de *empresa familiar*

Belausteguigoitia (2005), sin dar una definición concreta, menciona cuatro características para identificar una empresa familiar: 1) organización controlada mayoritariamente por una familia, pero que no es operada por sus miembros; 2) el negocio de una gran compañía multinacional operado por miembros de una familia local; 3) empresa controlada por dos personas sin relación familiar, cuyos hijos trabajan en ella; y 4) un negocio que es propiedad de dos amigos, que son como hermanos.

Por otro lado, Pérez (2014) afirma que el concepto de empresa familiar suele asociarse con el de pequeñas empresas, aunque esto no sea del todo cierto; las empresas familiares forman parte del “club de pequeñas, medianas o grandes empresas”, por lo cual tienen los mismos problemas y padecimientos de las pymes. Asimismo, menciona que la empresa familiar es un modelo conformado por tres círculos, donde confluyen (total o parcialmente) tres elementos, que precisamente son las características para identificar la empresa familiar: 1) la empresa, 2) la familia y 3) la

gestión empresarial. Gómez-Betancourt (2006) menciona que Gallo define como empresas familiares aquellas en las que: 1) el 50 % de la propiedad de la empresa recaen en una o dos familias, 2) los cargos directivos o ejecutivos dentro de la empresa son ocupados por miembros de la familia y 3) los miembros de la familia trabajan para que la empresa trascienda y sea transferida a las siguientes generaciones.

Por otro lado, Martínez (2010) identifica como empresas familiares aquellas que cumplen con tres características básicas: 1) son controladas por una familia que posee entre el 80 y el 100 % de la propiedad, 2) la dirección de estas está a cargo de integrantes de la misma familia y 3) el deseo de continuar en el tiempo la obra del fundador.

En cambio, para Treviño-Rodríguez (2010), las empresas familiares para ser consideradas como tales deben cumplir una serie de criterios, a saber: 1) que una o varias familias posean por lo menos el 51 % de las acciones de la empresa o una cantidad suficientemente grande de capital en relación con otros accionistas, de tal modo que tengan voz y voto en la toma de decisiones estratégicas; 2) que una o varias familias estén involucradas en el gobierno, control y consejo de administración; 3) que la familia tenga el interés de transmitir el patrimonio a las siguientes generaciones; 4) que en la familia existan integrantes interesados en continuar la empresa, rejuvenecerla y transmitirla a las siguientes generaciones; 5) que en la familia se promueva la transmisión del conocimiento o el oficio entre generaciones, de tal manera que se preserve el capital humano; y 6) que la familia actúe como custodio o guardián de la riqueza generada por cada generación (activos financieros e intangibles como responsabilidad social, reputación, etc.).

Las empresas familiares en la economía mundial

Las estadísticas indican que a nivel mundial la mayor parte de las empresas son familiares. Algunos datos que lo ratifican son, por ejemplo, que en los Estados Unidos más del 90 % son empresas familiares, y en Suiza e Italia más del 88 % y 98 %, respectivamente. Considerándolas por tamaño, se tiene que, en el Reino Unido, el 76 % de las medianas y grandes empresas son familiares. En España, las cifras son parecidas con el 71 %, mientras que en Portugal y Chile las cifras son del 70 y el 65 % para am-

bos países. Los estudios también indican que, cuanto más pequeñas sean las empresas, mayor es la probabilidad de que sean familiares. Es enorme la importancia que tienen estas organizaciones, puesto que su aportación al PIB es de entre el 45 y el 70 % e, incluso, aportan aproximadamente los mismos porcentajes en absorción de mano de obra y de creación de empleos (Martínez, 2010).

De acuerdo con una investigación realizada por Gallo (1998), las empresas familiares constituyen el elemento básico del tejido empresarial en el entorno económico. Este autor menciona que, en Francia, el 60.5 % de las empresas son de carácter familiar; en Italia, el 75 %; en Alemania, el 82 %; en el Reino Unido, el 76 %; en los Estados Unidos, el 90 %; y en España, el 71 %. Sin embargo, algunos resultados de sus investigaciones señalan que un 70 % no pasan a la segunda generación, y que del 30 % que sí pasan solo el 15 % siguen estando activas en la tercera etapa generacional.

Las empresas familiares en la economía mexicana

En México, la situación no difiere mucho del contexto mundial. De acuerdo con Kajihara (2007), la planta productiva está compuesta por el 90 % de empresas de índole familiar. Córdova, Carrillo y Bustamante (2014) coinciden al afirmar que, según datos de la Secretaría de Economía, existen más de 5 millones de empresas, de las cuales cerca del 90 % (4.5 millones) son familiares. Por otra parte, Trevinyo-Rodríguez (2010) señala que, en México, el 50 % de las empresas familiares se encuentran en la transición entre la primera y segunda generación y enfrentan problemas sucesorios. La mortandad de estas empresas se ubica en el 75 %, y la mayoría está destinada a desaparecer cuando fallece el fundador.

La participación económica de las empresas familiares en Durango

De acuerdo con información de la *Encuesta nacional de ocupación y empleo* y el Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas, el estado de Durango cuenta con 55 722 unidades económicas de tipo familiar, cifra que representa el 1.3 % en relación con el total del país. El PIB de Durango en 2013 representó el 1.2 % con respecto al total nacional, y en comparación con el año anterior, tuvo un incremento del 2.0 % (Secretaría de Economía, 2014).

Algunos estudios sobre el desarrollo y permanencia de las pymes familiares

Según Martínez (2010), algunos aspectos críticos en las diferentes etapas generacionales de las empresas familiares son las siguientes. En la fase de inicio del negocio, la dependencia de una sola persona que es el fundador, el único que toma las decisiones y es el motor del funcionamiento de la organización. El liderazgo y la formación del sucesor también tienen gran relevancia en el inicio de la empresa.

En la segunda generación, cuando la empresa pasa a manos de los hijos, surge la dificultad de trabajar en colaboración y de compartir las decisiones; tienden a surgir las individualidades. La dirección profesional también es un aspecto clave en esta etapa; los hermanos deciden profesionalizar la empresa para hacerla crecer más. En la tercera generación, al estar inmiscuidas una mayor cantidad de personas del mismo círculo familiar, surge el problema de la organización familiar, por lo cual se hace más difícil tomar acuerdos. Es crucial que en esta etapa se siga manteniendo la cultura innovadora y empresarial. Otro dilema que caracteriza a esta fase es la reinversión de las utilidades en la misma empresa.

Para Treviño-Rodríguez (2010), los principales problemas que aquejan a los negocios familiares en las etapas de transición tienen que ver comúnmente con problemas estructurales y flujo de efectivo; falta de información en materia contable, legal e impositiva; problemas de sucesión; poca organización del crecimiento y cambio generacional; problemas familiares (conflictos); problemas de planificación estratégica; falta de formación en los ámbitos empresa-familia por parte de sus miembros; y la falta de información sobre guías o consultores que puedan ayudarlos.

Existen diversas investigaciones en referencia a las empresas familiares, por ejemplo Flores y Vega (2014), quienes analizaron la competitividad sistémica, los conflictos intergrupales, las actitudes de los propietarios y el clima organizacional como claves en el proceso de sucesión generacional de estas empresas. Por otro lado, Quijano, Arguelles, Zahuí y Magaña (2015) investigaron sobre la experiencia generacional y transmisión de poder como elementos de la cultura organizacional en empresas familiares (del sector camaronero, en Campeche [México]).

En 2009, el consultor Kiyo Kajihara realizó una encuesta interesante para determinar los problemas en las decisiones familiares, patrimoniales y empresariales por las que atraviesan las empresas familiares de México en el proceso de sucesión.

Para el caso de Durango, se cuenta con una investigación denominada *Diagnóstico de la cultura empresarial en las mipymes de Durango capital*, el cual es un estudio de las empresas familiares aplicada en 325 mpyimes con el objetivo de determinar la cultura empresarial dominante (Gómez, Villarreal y Meléndez, s. f.).

Sistemas presentes en la empresa familiar

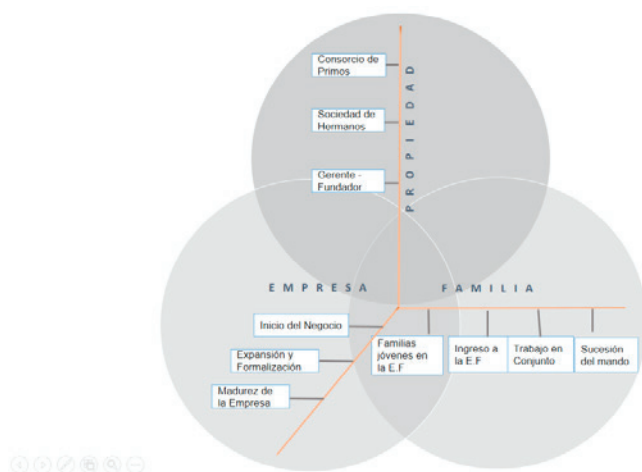
Un sistema puede ser definido como un conjunto de por lo menos dos elementos y con una relación establecida entre sí. No se evalúan las partes por separados, interesa que funcionen y se desempeñen bien como conjunto (Trevinyo-Rodríguez, 2010).

Las empresas familiares están constituidas por tres sistemas: 1) la familia, 2) el trabajo y 3) la propiedad. Trevinyo-Rodríguez (2010) menciona que este modelo se conoce como el modelo de los tres círculos, el cual fue propuesto por John Davis y Renato Tagiuri en 1980 e integra tres sistemas o subconjuntos que son pilares en la existencia de la empresa familiar. Los elementos de estos tres sistemas se entremezclan y afectan la dinámica, el desarrollo y el comportamiento de la empresa, y por ello es común que se presenten problemas en cualquiera de estas tres dimensiones.

En la primera generación, los propietarios son quienes trabajan y dirigen la empresa, no suelen haber tantos problemas, porque los objetivos, las necesidades y las motivaciones están claros para el fundador; en la segunda y tercera generación, comienza a haber divergencias en estos sistemas provocadas por las diferencias de intereses, aspiraciones o motivaciones entre los integrantes, las cuales tienden a generar conflictos en la empresa (Gómez-Betancourt, 2005).

Gersick, Davis, Hampton y Lansberg (1997) retomaron el modelo de los tres círculos para proponer el modelo evolutivo tridimensional que

permite visualizar el crecimiento de la empresa desde sus tres perspectivas o dimensiones (véase figura 1). Este modelo permite visualizar una visión del proceso de crecimiento de la empresa familiar desde ser una empresa liderada solo por el fundador hasta llegar a ser un consorcio donde intervienen miembros de la segunda y tercera generación. De igual manera, se puede observar la evolución desde el nacimiento del negocio hasta llegar a la madurez y consolidación como parte de su ciclo de vida. También describe cómo los miembros van cambiando de un subconjunto a otro, se agregan o desaparecen, conforme transcurre la vida: suceden matrimonios, divorcios, nacimientos y muertes, entran y salen gerentes, empleados, socios y accionistas (Molina, 2012).



Fuente: Elaboración propia según Martínez (2010).

Figura 1. Etapas en el desarrollo de la empresa familiar.

En la actualidad, para que la empresa familiar pueda mantener su continuidad por más generaciones, ya no es conveniente enfocar los esfuerzos de análisis solo en los elementos de los tres sistemas descritos (elementos internos), porque el contexto de la sociedad en la que se desenvuelven y actúan es más amplio y complejo; se tienen que tener en cuenta elementos del sistema externo como el mercado, el ambiente competitivo, así como los cambios estructurales económicos, políticos, tecnológicos, ambientales y sociales (Treviño-Rodríguez, 2010). El éxito, la sinergia y el

equilibrio de la empresa dependen de la correcta alineación de las metas de la persona-familia-empresa-propiedad con las metas de la sociedad en general (comunidad, gobierno, amigos, etc.), porque a mayor tamaño de la familia y de la empresa, es más complejo manejar la propiedad y la organización empresarial.

3. MÉTODO

Instrumento

El instrumento se basa, fundamentalmente, en el modelo de las tres dimensiones o tres círculos propuesto por Taguiri y Davis en 1982, en el cual se identifican tres dimensiones principales, a saber: 1) la familia, 2) la propiedad y 3) la empresa. La figura 1 ilustra la idea general del modelo con las tres dimensiones y sus respectivas variables.

Conceptualización de las variables por utilizar

La definición teórica de cada una de las variables se resume en las tablas 1, 2 y 3.

Tabla 1. Dimensión familia

Grupo de personas a quienes unen lazos de parentesco (lazos de sangre) y de alianza (matrimonios) (Méndez, 1990).	
Variables	Concepto
Perspectiva familiar	Valoración de los objetivos, las metas y los planes que tengan como familia.
Dirección familiar de la empresa	Formas, métodos y estrategias con que las familias llevan a cabo la gestión de la empresa.
Planeación de la sucesión	Serie de actividades y acuerdos que la empresa debe realizar para transitar exitosamente a la siguiente generación.
Protocolo familiar	Acuerdo que tiene como fin la supervivencia con éxito de la empresa familiar a lo largo de las generaciones, lleva implícito el compromiso de los miembros de la familia de poner en práctica reglas, políticas u objetivos acordados en familia (Treviño-Rodríguez, 2010).

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 2. Dimensión empresa

La empresa es la célula del sistema económico capitalista, es la unidad básica de la producción. Representa un tipo de organización económica que se dedica a cualquiera de las actividades económicas de las ramas productivas de los sectores económicos (Méndez, 1990).	
Variables	Concepto
Forma de organización	Estructura organizacional que tiene la empresa.
Procesos administrativos	Aplicación de los procesos y principios administrativos.
Forma de gobierno	El gobierno se relaciona con la estructura del poder y de los recursos económicos, con la determinación del futuro (estrategia empresarial) y la manera de llevarlas a cabo (objetivos y tácticas), así como con la especificación del riesgo que el negocio puede asumir (Treviño-Rodríguez, 2010).
Fuente: Elaboración propia.	

Tabla 3. Dimensión propiedad.

La propiedad de la empresa otorga a un miembro de la familia el título de dueño.	
Variables	Concepto
Propiedad del patrimonio	Otorga a los socios distintos derechos según su participación y supone una garantía frente a terceros.
Perfil del propietario	Se refiere a las características personales, profesionales del fundador o propietario actual.
Sucesión del mando	Transmisión del mando y de la propiedad de una generación a otra. Se da en dos vertientes: en la gerencia y en la propiedad (Martínez, 2010).
Fuente: Elaboración propia.	

Además, para generar un instrumento más integral y descriptivo de las empresas que son objeto del presente estudio, se complementa con una propuesta que hace Belausteguigoitia (2005) de un instrumento basado también en el modelo de los tres círculos; sin embargo, realiza algunas modificaciones en la dimensión familia, en la que contempla la existencia de planes empresariales que involucran a la familia, la existencia de un consejo familiar, la existencia de un plan de sucesión de mando, si los

sucesores tienen experiencia profesional en otras empresas antes de integrarse a la empresa familiar, entre otras.

Asimismo, en relación con la dimensión propiedad, sugiere la incorporación de otros aspectos como el valor monetario de la empresa, la definición de la representación legal de la empresa, entre otros.

Por último, en la dimensión empresa, realiza la aportación en aspectos como informes financieros actualizados, planeación estratégica, responsabilidad social, evaluación de desempeño, definición de puestos y funciones, plan de desarrollo empresarial, etc.

Por su parte, la definición operativa de las variables se explica en la tabla 4 concentradora que ilustra el proceso de la aplicación de la herramienta denominada metodología para generar instrumentos de investigación, propuesta por González (2016).

Al analizar la tabla, se observa que el proceso va de las dimensiones al establecimiento de las variables de estudio, y de estas, a su vez, se deducen los indicadores necesarios para medir dichas variables.

La sección primaria de la matriz se complementa con las columnas: variable (que califica el tipo de variable), objetivo (qué queremos saber de esa variable), fuente (dónde encontramos esa información), herramienta (con qué se extraerá la información), tipo de respuesta, preguntas y opciones de respuesta.

Tabla 4. Concentrado de conceptualización operativa de las variables

[illegible]

Dimensión	Variable	Subvariable	Tipo de variables	Objetivo	Fuente	Herramienta	Tipo de respuesta	Preguntas	Opciones de respuesta
-----------	----------	-------------	-------------------	----------	--------	-------------	-------------------	-----------	-----------------------

FAMILIA	Dirección familiar de la empresa	Género del dirigente	Cualitativa	Conocer el género de la persona que lleva el mando en la empresa	Propietario, director	Encuesta, observación	Dicotómicas	28. Género de la persona que tiene el mando actual	Hombre Mujer
	Protocolos familiares	Manejo de conflictos	Cualitativa	Conocer si existen métodos para el manejo de conflictos	Propietario, director	Encuesta	Opción múltiple	41. ¿Con qué frecuencia surgen conflictos familiares que afectan a la empresa o las decisiones empresariales?	Nunca Poco frecuente Frecuente Muy frecuente Siempre
		Manejo de conflictos	Cualitativa	Conocer si existen métodos para el manejo de conflictos	Propietario, director	Encuesta	Opción múltiple	42. ¿La empresa o negocio cuenta con algún acuerdo, convenio o norma para manejar los conflictos familiares?	Si y se aplica Si, pero no se aplica No
		Elección del sucesor	Cualitativa	Identificar quién de la familia participa más en la empresa	Propietario, director	Encuesta	Opción múltiple	36. Integrante de la familia más involucrado en las decisiones de la empresa y con mayor participación en las actividades dadas, además del propietario o mando actual	Espos(a) Hermano(s) Hijo(s) Padre(s) Otro
	Planeación de la sucesión	Perfil del sucesor	Cualitativa	Conocer qué cualidades requiere el sucesor desde la perspectiva del propietario	Propietario, director	Encuesta	Escala de Likert	37. Características que considera debe tener el sucesor del mando:	Nivel de Educación Experiencia y participación en el negocio Habilidad de manejo del negocio Compromiso y responsabilidad con la empresa Edad
		Elección del sucesor	Cualitativa	Conocer qué cualidades requiere el sucesor desde la perspectiva del propietario	Propietario, director	Encuesta	Opción múltiple	38. Dentro de la familia, ¿existen personas con las características anteriores?	Si Si, pero la falta mejorar sus capacidades No
								39. ¿La persona que considera como posible futuro sucesor, está interesado y preparado para asumir el mando	Si Si, pero la falta mejorar sus capacidades No
	Perspectiva familiar	Objetivo de la empresa	Cualitativa	Conocer la perspectiva del propietario de la empresa en cuanto al objetivo como empresa familiar.	Propietario, director	Encuesta, expediente	Opción múltiple	40. Considera que el sucesor del mando de la empresa debería ser:	Miembro de la familia, aunque no esté preparado Miembro de la familia pero preparado Persona externa preparada que colabora actualmente
		Imagen de la empresa	Cualitativa	Conocer la imagen generacional en la que se encuentra la empresa	Propietario, director	Encuesta, expediente	Opción múltiple	9. ¿Desde la perspectiva familiar, cuál es el objetivo de la empresa?	Incrementar la rentabilidad Trascender a la siguiente generación Incrementar la participación de más miembros de la familia Otro (Describe)
		Etapas generacional	Cualitativa	Conocer la etapa generacional en la que se encuentra la empresa	Propietario, director	Encuesta, expediente	Opción múltiple	26.1 La imagen corporativa fue diseñada por:	El fundador Por consultores externos Por un familiar
	Permanencia y continuidad	Permanencia y continuidad	Cualitativa	Conocer que situaciones el propietario	Propietario, director	Encuesta	Abierta	44. Describa tres situaciones que más le preocupen del futuro de su empresa	Primera Segunda
		Permanencia y continuidad	Cualitativa	Conocer que situaciones el propietario	Propietario, director	Encuesta	Dicotómicas	45. ¿Considera que la empresa requiere ayuda externa para planear la sucesión	Si No
		Permanencia y continuidad	Cualitativa	Conocer que situaciones el propietario	Propietario, director	Encuesta	Dicotómicas		

Dimensión	Variable	INDICADORES	Tipo de variables	Objetivo	Fuente	Herramienta	Tipo de respuesta	Preguntas	Opciones de respuesta
PROPIEDAD	Patrimonio	Activos, bienes muebles e inmuebles	Cualitativa, Nominal	Conocer la propiedad de los activos (bienes muebles) de la empresa para valorar el patrimonio familiar	Propietario director	Encuesta	Opción múltiple	23. El local o edificio que ocupa es:	Propio Arrendado Prestado
	Sucesión del mando	Planeación de la sucesión	Cualitativa, Nominal	Conocer la importancia que la empresa le da a la planeación de la sucesión al contar con un documento como el plan de sucesión.	Propietario director	Encuesta, documentos internos	Opción múltiple	35. ¿La empresa cuenta con un plan de sucesión de mando definido?	Sí, definido por escrito No se cuenta con un plan Solo se ha pensado
		Planeación de la sucesión	Cualitativa, Nominal	Conocer la percepción del propietario o director en cuanto a la planeación de la sucesión del mando.	Propietario director	Encuesta	Opción múltiple	43. ¿Considera que su empresa está lista para llevar a cabo el proceso de sucesión de mando, si tuviera que realizarse en este momento?	Sí No No lo sé
	Perfil del propietario	Género del dirige	Cualitativa Nominal	Conocer el género que más predomina más en la dirección de la Empresa Familiar	Propietario director	Observación	Dicotómicas	28. Género de la persona que tiene el mando actualmente	Hombre Mujer
		Edad	Cuantitativa discreta	Conocer el promedio de edad de las personas al mando en la empresa familiar.	Propietario director	Encuesta	Nominal	29. Edad aprox:	Respuesta abierta
		Nivel de estudios	Cualitativa, ordinal	Conocer el nivel educativo alcanzado por el director o fundador para analizar su relación con el desarrollo de la empresa	Propietario director	Encuesta	Opción múltiple	30. Nivel educativo alcanzado	Primaria Secundaria Bachillerato Carrera técnica Licenciatura (Especifique) Maestría (Especifique)
		Antigüedad en el mando	Cuantitativa discreta	Conocer el promedio de edad en el cargo de las personas al mando en la empresa familiar y su relación con la etapa generacional.	Propietario director	Encuesta	Intervalos	31. Antigüedad que tiene en el cargo	De 1-5 años De 5 - 10 años De 10 -15 años De 15 - 20 años De 20 a más años (Especifique)

Esta tabla es una imagen

Se considera importante hacer notar que las matrices anteriores, además de realizar la función de concentrar las definiciones operativas de las variables de estudio, también ayudan a que de manera deductiva vayan emergiendo las preguntas que constituyen en sí el instrumento de aplicación para la respectiva medición de las variables. Por tanto, y con apoyo de esta herramienta matricial, se puede generar el instrumento de investigación que ha sido aplicado en el presente estudio.

Muestra

El presente tema de investigación surgió por la vinculación existente entre la Maestría en Planificación y Desarrollo Empresarial del Instituto Tecnológico de Durango con la empresa consultora Sirre Consultoría Especializada S de RL de CV, ubicada en Durango (México). Esta vinculación facilitó el contacto y la gestión con las con las empresas participantes. Esta participación se gestó a partir de una invitación para tomar el Diplomado en Formación para la Dirección de Empresas Familiares

ofrecido por esta empresa consultora. Cabe mencionar que la invitación fue amplia y dirigida a todos los directivos y propietarios de empresas familiares de Durango con interés en mejorar sus habilidades directivas. Como resultado de la invitación, se registraron 34 empresas familiares que operan formalmente en este municipio, aunque, en función del perfil de participantes, el número resultante de participantes quedó en 18 empresas que de manera voluntaria decidieron participar.

El tipo de muestreo realizado corresponde al no probabilístico o aleatorio, por tanto, por conveniencia, por lo cual los criterios primordiales fueron la disposición y disponibilidad de las empresas para proporcionar la información solicitada a través del instrumento desarrollado.

Perfil de la muestra

Las características de las empresas participantes se han definido y conjuntado en la tabla 5 a manera de resumen para simplificar los criterios empleados.

Tabla 5. Criterios para selección de la muestra

Criterio	Descripción
Tipo	Empresa familiar
Tamaño	Micro, pequeñas y medianas empresas
Años de operación	A partir de un año
Etapas generacionales	Primera, segunda y tercera
Sector económico según el SCIAN	Comercio, industria de la construcción, manufacturera, servicios técnicos, profesionales y sociales, transporte y comunicaciones
Lugar de estudio	Durango
Régimen fiscal	Personas físicas y morales que operan en la formalidad
Género de las personas al mando	Masculino y femenino
Entrevistados	Director, gerentes, propietario, fundador

SCIAN: Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte.

Fuente: Elaboración propia.

A partir de los criterios anteriores, las empresas con las que se trabajaron quedaron integradas en tres grupos según su tamaño (considerando el número de empleados que establece la Secretaría de Economía): un primer grupo de diez microempresas, el segundo grupo de tres empresas de tamaño pequeño y un tercer grupo de cinco empresas de tamaño mediano.

A continuación, se describen los criterios de inclusión y exclusión empleados para conformar el grupo de empresas en esta investigación; en total, se utilizaron nueve características de tipo cualitativo.

Criterios de exclusión e inclusión. Ser empresa familiar, principalmente con la característica de ser de propiedad familiar desde su fundación, estratificadas como micro, pequeñas y medianas empresas, que operan en Durango, que sean de las empresas del giro de comercio, industria y de servicios principalmente, y todas aquellas que hayan o no realizado procesos de sucesión generacional. Asimismo, se excluyeron a las empresas que no acudieron al diplomado o con asistencia irregular; hubo tres que, aunque acudieron constantemente a las sesiones, no aceptaron participar en la aplicación de los cuestionarios.

Aplicación del instrumento

Se usaron dos cuestionarios. La información recolectada fue complementada con breves entrevistas no estructuradas. La aplicación se realizó directamente con las personas que actualmente tienen el mando o la dirección en las empresas seleccionadas.

El primer instrumento llamado *Caracterización y diagnóstico de la empresa familiar* tiene como objetivo conocer la situación actual de las empresas en sus diferentes áreas funcionales, así como aspectos relacionados con la sucesión del mando. El cuestionario quedó integrado por 45 preguntas agrupadas en 3 secciones. La primera sección corresponde a los datos generales de la empresa (variables sociodemográficas); la segunda, a la situación actual de la empresa en cinco áreas funcionales; y la tercera, a la planificación de la sucesión del mando. El segundo instrumento llamado *Diagnóstico para evaluar el nivel de desarrollo de la empresa familiar* es un cuestionario diseñado que usa la escala de Likert, cuya estructura es la

propuesta por Belausteguigoitia (2005) para evaluar la empresa a través del modelo de los tres círculos con adaptaciones propias a las necesidades del estudio.

Las ponderaciones para las respuestas fueron las siguientes: 1 = totalmente en desacuerdo; 2 = en desacuerdo; 3 = indeciso; 4 = de acuerdo; 5 = totalmente de acuerdo.

El valor total de las respuestas, usando la escala descrita, fue multiplicada por valores de 1, 2, 3, 4 y 5, respectivamente, para conocer la valoración de cada dimensión y posteriormente, al sumar los resultados de las tres dimensiones, se puede saber el nivel de madurez de la empresa.

La aplicación del instrumento de recolección de datos fue el cuestionario administrado por el entrevistado (autoaplicado). Las preguntas fueron diseñadas de forma abierta, parcialmente estructuradas, preguntas cerradas y de opción múltiple; en este caso fueron de diferencial semántico, es decir, se proponen varias respuestas y el entrevistado elige la que mejor se acerque a su respuesta. El análisis de la información se llevó a cabo utilizando herramientas estadísticas como el *software* de computación Office Excel. Se realizó la tabulación y elaboración de las figuras para concentrar la información obtenida en los cuestionarios, de esta manera se obtuvo una caracterización de las empresas familiares.

4. ANÁLISIS DE RESULTADOS

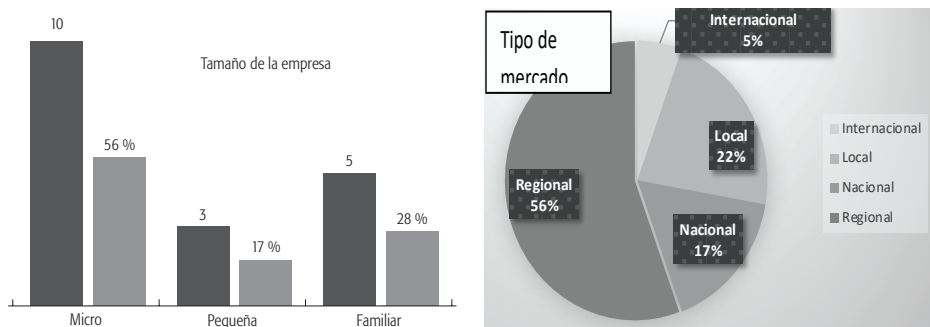
De acuerdo con los objetivos del estudio, se presenta la caracterización de las 18 empresas que integran el caso de estudio. A continuación, se esquematiza la presentación de los resultados:

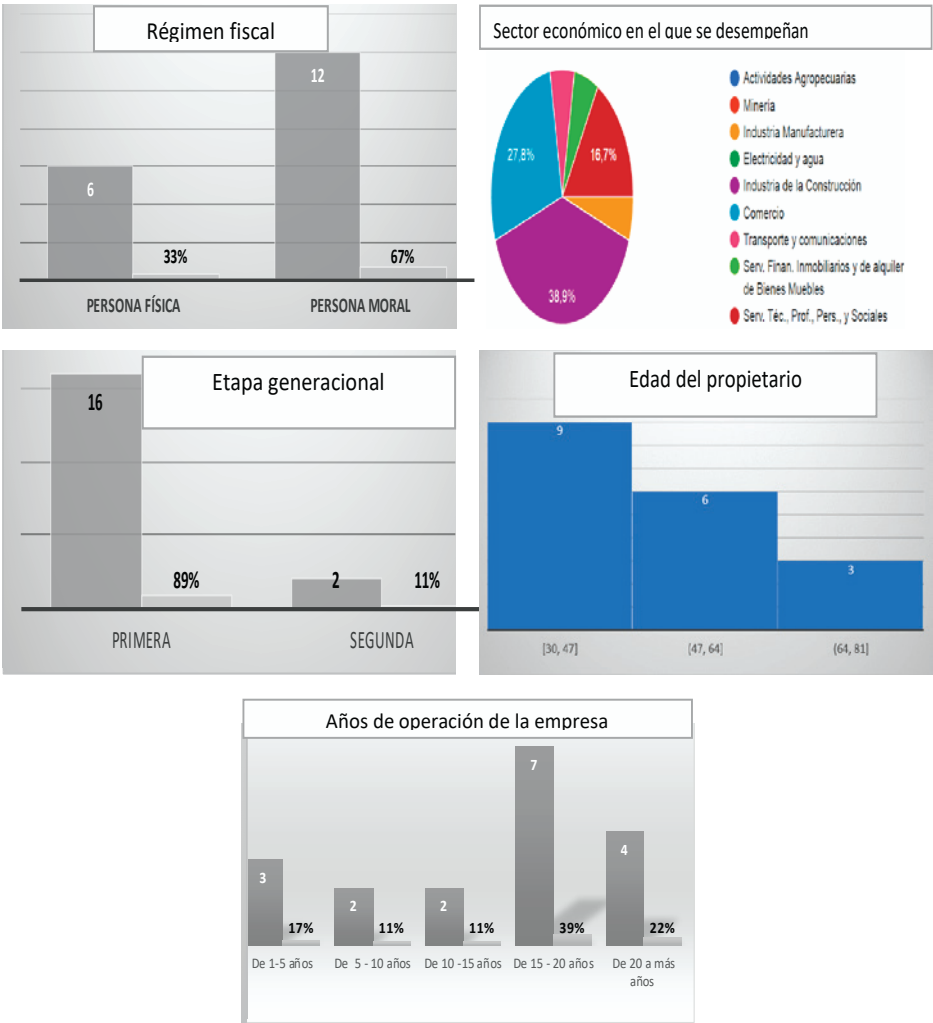
- Caracterización demográfica
- Análisis de grado de madurez (semáforo de madurez)
- La estructura de la empresa familiar.
- Modelo de las tres dimensiones

- Dimensión empresa:
 - Dirección y planificación
 - Contabilidad y finanzas
 - Área de producción y procesos
 - Ventas y mercadotecnia
- Dimensión propiedad y perfil del propietario
- Dimensión familia

Los resultados son resumidos en figuras, donde se presenta, en la primera columna, las variables o aspecto estudiado; en la segunda, se muestra figura que representa los resultados; y en la tercera, se realiza un comentario relevante a la figura presentada.

Resultados de la caracterización demográfica





Fuente: Elaboración propia.

Figura 2.

Análisis de grado de madurez (semáforo de madurez)

A continuación, se presenta la figura 3 donde se resumen los criterios para la jerarquización y ponderación de las empresas.

Puntuación		Nivel de madurez de la empresa		No. De empresas	
121	150	Bueno	Empresa madura o profesionalizada	0	0%
91	120	Medio	En proceso de profesionalización	8	44%
61	90	Bajo	Iniciando la profesionalización	10	56%
0	60	Muy bajo	Lejos de lograr la profesionalización	0	0%
				18	1

Fuente: Elaboración propia.

Figura 3. Criterios de jerarquización y ponderación

Como se puede observar en la figura 3, la mayoría de las empresas están en un grado de madurez en proceso de profesionalización o iniciando esta. Tal resumen fue generado a partir de la tabla 6, donde se pueden ver las calificaciones por cada dimensión, y según la sumatoria, se establece un código de colores para definir el grado de madurez de cada empresa.

Tabla 6. Puntuación por dimensión para determinar grado de madurez

No. De empresa	Semafización	Puntuación por Dimensión			Sumatoria
		Empresa	Familia	Propiedad	Puntuación
Empresa 1	94	32	31	31	94.00
Empresa 2	102	40	37	25	102.00
Empresa 3	108	39	38	31	108.00
Empresa 4	88	31	33	24	88.00
Empresa 5	70	21	28	21	70.00
Empresa 6	87	29	33	25	87.00
Empresa 7	97	38	35	24	97.00
Empresa 8	90	38	30	22	90.00
Empresa 9	66	24	21	21	66.00

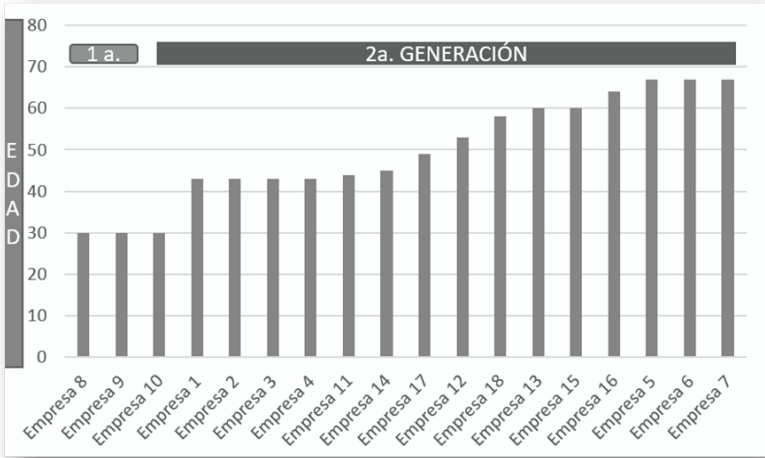
Fuente: Elaboración propia.

Esta tabla es una imagen

La estructura de la empresa familiar

Ciclo de vida

La etapa de ciclo de vida en la que se encuentran las empresas se definió según características marcadas por la literatura y el cuestionario del diagnóstico empresarial aplicado. Retomando la figura 1, se encontró que todas, excepto dos empresas, están en la primera etapa del ciclo, desde un año de haber iniciado operaciones hasta más de veinte (treinta y seis años) de operaciones en el mercado. La característica que resalta es que el fundador ya es de edad avanzada, más de 50 años, y los familiares más involucrados en la organización, y que podrían ser los posibles sucesores, son los hermanos más jóvenes y los hijos (véase figura 4).



Fuente: Elaboración propia.

Figura 4. Ciclo de vida de las empresas analizadas

Modelo de las tres dimensiones

Diagnóstico de la dimensión empresa (áreas funcionales)

Área de Dirección y Planificación		
La empresa	Sí cuenta	No cuenta
Con una estructura organizacional definida por escrito (organigrama de puestos y cargos)		
Realizan planeación periódica de las actividades		
Manuales de organización y expedientes de recursos humanos		
Planes de capacitación y entrenamiento para el personal de nuevo ingreso		

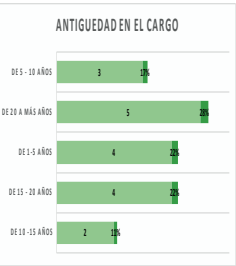
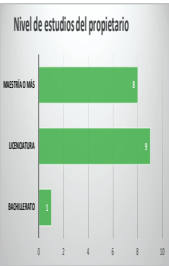
Área de Dirección y Planificación		
La empresa	Sí conoce	No conoce
Conoce la situación financiera		
Conocen la forma de calcular el costo real de su producto o servicio		
Contabilidad:	Externa	Interna No
La contabilidad de la empresa es llevada por:		

Área de Producción y Procesos	Área de Ventas y Mercadotecnia
La empresa considera:	
Que la maquinaria y los equipos que utiliza para la producción o prestación del servicio son los adecuados	Considera que conoce bien el mercado donde participa
Cuenta con manuales de calidad para uso en sus procesos de producción y se aplican las normas de calidad en los procesos	Realiza difusión de sus productos y servicios
Cuenta con plan de mantenimiento de la maquinaria y equipo	La empresa o negocio cuenta con una imagen corporativa
Ha desarrollado o aplica técnicas de innovación en sus procesos de producción o de servicios que ofrece	
Los empleados son capacitados antes de trabajar en los procesos de producción	

Fuente: Elaboración propia.

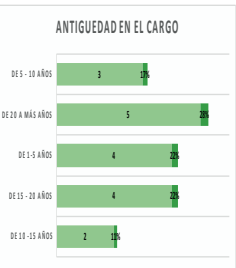
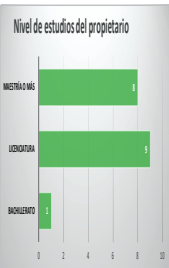
Diagnóstico de la dimensión propiedad y perfil del propietario

Nivel de estudios del propietario



Menos de la mitad tiene un nivel de posgrado, por lo cual la mayoría está dirigida por personas con licenciatura

Antigüedad en el cargo de director de la empresa



La mayoría tiene muchos años de antigüedad en la dirección de la empresa

Género de los dirigentes

MUJERES

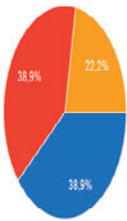


HOMBRES



Mayoritariamente dirigidas bajo la propiedad de una persona del género masculino y solo dos empresas están dirigidas por mujeres

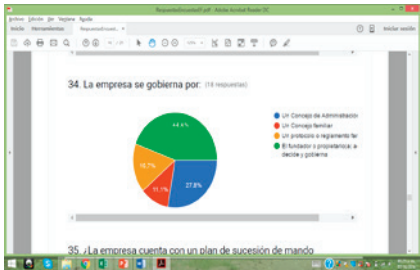
Experiencia de los propietarios en el puesto que ocupan



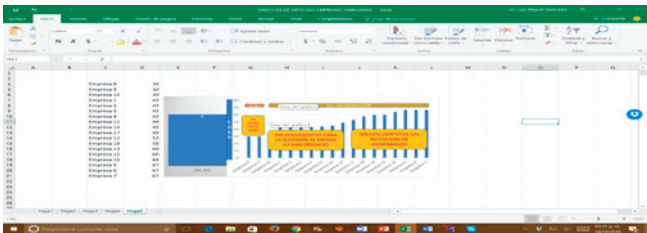
- Ha trabajado en puestos similares en otras empresas
- Ha trabajado siempre en esta empresa
- Se ha capacitado para dirigir la empresa
- No tiene experiencia en la empresa

La experiencia está diversificada

Existencia de
órganos de gobierno



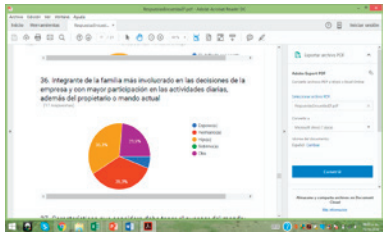
La mayoría no se rige por un órgano de gobierno, sino que las decisiones son tomadas individualmente



Dieciséis de las empresas se encuentran en la primera etapa generacional, ocho admitieron que no cuentan con ningún documento relacionado con la sucesión y diez no tienen nada definido. Sobre los probables sucesores, la mayoría considera que debe ser un integrante de la familia, pero preparado o prepararse anticipadamente para ocupar tal puesto. Actualmente, la persona más involucrada en las actividades y decisiones de la empresa es el hijo y el hermano. Sin embargo, se detectó que algunos de los hijos no están interesados en ocupar un puesto de esa responsabilidad en la empresa.

Diagnóstico de la dimensión familia

Familiares que
participan en la
empresa



Quienes más participan en la empresa son principalmente los hermanos y los hijos de los fundadores. También sobresale la presencia de personas externas a la familia trabajando en la empresa

¿Quién debe asumir
el poder?

En este punto, los propietarios expresaron que debe ser una persona de la familia que esté preparada para tal responsabilidad. Sin embargo, también manifestaron que actualmente no existe una persona con la preparación y capacidad suficiente para ocupar el puesto

Manejo de conflictos

Los propietarios admiten que surgen con poca frecuencia, pero ninguno cuenta con algún plan para solucionarlos

Se requiere ayuda para
el proceso de sucesión

Todos admitieron que de realizarse en este momento no podrían hacerlo eficazmente y requieren ayuda profesional

Fuente: Elaboración propia.

Las empresas familiares en Durango, en lo referente a su situación socio-demográfica, se encontró que la mayoría son de tamaño micro, con cobertura regional, están constituidas como personas morales (las dos terceras partes), y se encuentran en la industria de la construcción y del comercio. Se destaca que las empresas con presencia internacional son solo el 5 %. Estos datos son consistentes con los datos estadísticos tanto a nivel mundial como nacional.

En lo referente a la madurez o etapa del ciclo de vida y generacional, de las empresas estudiadas, el 90 % se encuentran en la primera etapa de vida (de un año de haber iniciado operaciones hasta treinta y seis años). Las que cuentan con más de diez años ya se encuentran en la etapa de madurez en la dimensión empresa.

Con respecto a la madurez generacional, sobresale que el fundador es una persona de edad avanzada (más de 50 años) y los hermanos más jóvenes y los hijos son los posibles sucesores.

En cuanto al tipo de gobierno que predomina entre las empresas familiares, en su mayoría, es el fundador o propietario quien decide y gobierna. En algunas de las empresas, existe un consejo de administración; en otras, un consejo familiar; y solo en una, un reglamento o protocolo.

El perfil que presentan las personas que llevan el mando actual en la empresa son principalmente los hermanos y los hijos de los fundadores. También sobresale la presencia de personas externas a la familia trabajando en la empresa. Y llama la atención que solo dos empresas están dirigidas por mujeres.

La preparación académica de la mitad de los propietarios es de licenciatura y la otra mitad cuenta con estudios de maestría, aunque no en todos los casos la maestría o la licenciatura tiene que ver con el giro del negocio.

En cuanto a la antigüedad que los propietarios tienen en el cargo, más de la mitad tienen más de diez años en el puesto, lo cual coincide con aquellas empresas que se encuentran en la primera generación y que en poco tiempo tendrán la necesidad de realizar un proceso de sucesión.

Aquí cabe mencionar que los propietarios expresaron que debe ser una persona de la familia calificada para tal responsabilidad. De igual manera, manifestaron que actualmente no existe una persona con la preparación y capacidad suficiente para suceder al propietario, aunque estos se encuentren en edad avanzada, y que no hay una planificación del mando que permita la continuidad de la empresa.

Respecto del surgimiento de conflictos y obstáculos para llevar a cabo la sucesión, se encontró que los propietarios admiten que no se presentan con frecuencia, pero ninguna empresa cuenta con algún plan para el tratamiento de este tipo de contingencias.

En lo referente a la necesidad de apoyo para realizar el proceso de sucesión de mando, todas admitieron que, de llevarse a cabo en este momento, no podrían hacerlo eficazmente y requerirían ayuda profesional.

5. CONCLUSIONES

Los hallazgos de esta investigación se consideran consistentes con la teoría que aborda las empresas familiares en lo que se refiere a las características sociodemográficas de estas.

Como se mostró en el análisis de resultados, la mayoría de las empresas familiares de Durango (México) son de tamaños micro y pequeña, su cobertura es regional, por lo cual carecen de proyección internacional (solo el 5 %), se constituyen como personas morales y la industria en que operan es la construcción y el comercio.

Si se tiene en cuenta que el 90 % de estas empresas está en la primera etapa de su ciclo de vida, lo cual significa que se encuentran en riesgo de quiebra, ya que, si se consideran las estadísticas señaladas en diversos trabajos, en los que se demuestra una proporción de mortandad de las empresas micro y pequeña muy similar a la obtenida en este trabajo, puesto que normalmente no llegan ni siquiera a dos años de operación, y solo entre el 5 y el 10 % logra sobrevivir, mantenerse o desarrollarse (pocos casos), se puede concluir que el hecho de estar constituidas familiarmente no cambia la tendencia que tienen las pymes.

En lo que se refiere al gobierno y administración de este tipo de empresas, se determinó que sus directivos y fundadores son en su mayoría de edad madura y centralizadores del control y la dirección de la empresa, debido a que los consejos de administración o familiares se presentan en escasas ocasiones.

Por otro lado, la evidencia recabada en este trabajo demuestra la carencia de reglamentos o protocolos; por tanto, esa falta de formalización, de estructura de gobierno y de administración se puede traducir en problemas operativos e, incluso, familiares, con lo cual se aumenta el riesgo de la quiebra.

Uno de los problemas más significativos e importantes hallados en este trabajo tiene que ver con la sucesión del mando, el control y la administración del negocio, ya que la evidencia recabada muestra que no hay planes de sucesión, estrategias estructuradas de sucesión y, sobre todo, un plan de vida y carrera para los posibles legatarios (hijos, hermanos, sobrinos, etc.), lo cual se agrava si se consideran las evidencias encontradas acerca de que la mayoría de las empresas estudiadas cuentan con dirigentes de edad avanzada y con más de diez años de antigüedad en la dirigencia, por lo cual realizar una pronta sucesión resulta necesaria.

El problema anterior se acrecienta si se considera que la mayoría de los dirigentes entrevistados manifiestan que actualmente no cuentan con un candidato con la preparación y capacidad suficiente para suceder al propietario, esto se conjunta con una serie de conflictos y obstáculos, razón por la cual estos dirigentes reconocen requerir apoyo y asesoría profesional que los guíen en el proceso de sucesión.

Los hallazgos de esta investigación son consistentes con estudios preliminares sobre empresas familiares, puesto que se demostró que los retos que enfrentan son comunes a las de empresas similares, de otros lugares y momentos.

REFERENCIAS

- Belausteguigoitia Rius, I. (2005). Luz y sombra en las empresas familiares. *Revista Dirección Estratégica*, 13.
- Belausteguigoitia Rius, I. (2010). *Empresas familiares: su dinámica, equilibrio y consolidación*. México: McGraw-Hill.
- Córdova Ruiz, Z., Carrillo, S. y Bustamante Valenzuela, A. C. (2014). *La planeación estratégica y su efecto en la permanencia y consolidación de la pequeña y mediana empresa familiar*. Ponencia presentada en XIV Asamblea General de ALAFEC, Ciudad de Panamá, Panamá.
- Flores Ortiz, M. V. y Vega López, A. (2014). Factores claves que influyen en el proceso de sucesión en las empresas familiares del sector textil de Tijuana, Baja California. *Revista Internacional Administración & Finanzas*, 7(7), 91-110.
- Gallo, M. Á. (1998). *La sucesión en la empresa familiar*. Barcelona: Caja de Ahorro y Pensiones de Barcelona.
- Gallo, M. Á. (2011). *El futuro de la empresa familiar: de la unidad familiar a la continuidad empresarial*. España: Profit.
- Gersick, K. E., Davis, J. A., Hampton, M. M. y Lansberg, I. (1997). *Empresas familiares: generación a generación*. México: McGraw-Hill.
- Gómez-Betancourt, G. (2006). ¿Son iguales todas las empresas familiares? Caminos por recorrer. Bogotá: Norma.
- Gómez Romero, J. G. I., Villarreal Solís, M. D. y Meléndez Guerrero, M. Á. (s. f.). Diagnóstico de la cultura empresarial en las mipymes de Durango capital. Recuperado de <http://docplayer.es/14430827-Diagnostico-de-la-cultura-empresarial-en-las-mipymes-de-durango-capital-mexico.html>
- Kajihara, K. (2007). Las empresas familiares: la realidad empresarial mexicana. *Revista Dirección Estratégica*, 1(1).
- Martínez Echezárraga, J. (2010). *Empresas familiares: reto al destino*. Buenos Aires: Granica.
- Méndez Morales, J. S. (1990). *Dinámica social de las organizaciones* (2.^a ed.). México: McGraw-Hill.
- Nieto, M. (s. f.). La empresa familiar: ¿un negocio de por vida? Recuperado de http://www.ideasparapymes.com/contenidos/empresa_familiar_negocio_familia_emprender.html
- Pérez, G. (2014, marzo 17). Las empresas familiares y la planificación estratégica. Recuperado de http://www.degerencia.com/articulo/las_empresas_familiares_y_la_planificacion_estrategica

- Pérez Molina, A. I. (2012). El modelo de empresa familiar: los cuatro pilares fundamentales. *3c Empresa: investigación y pensamiento crítico*, 1(3), 1-12.
- Quijano García, R. A., Arguelles Ma, L. A., Sahuí Maldonado, J. A. y Magaña Medina, D. E. (2015). Experiencia generacional y transmisión de poder como elementos de la cultura organizacional en empresas familiares de Campeche, México. *Revista Internacional Administración & Finanzas*, 8(3), 53 -67.
- Santiago, J. (2013, octubre 21). El 70 % de empresas muere a los tres años. Recuperado de <http://www.mexicanbusinessweb.mx/tendencias-de-consumo-en-mexico/el-70-de-empresas-muere-los-tres-anos/>
- Soto, V. (2010). Quiero ser grande dicen las mipymes. *Revista Contacto*, 109, 44-49.
- Treviño-Rodríguez, R. N. (2010). *Empresas familiares: visión latinoamericana. Estructura, gestión, crecimiento y continuidad*. México: Pearson Educación.