

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BAJA CALIFORNIA
FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN
CAMPUS TIJUANA



**“EL PROTOCOLO DE SUCESIÓN DE LA EMPRESA FAMILIAR
MAMA MIA PIZZA EN LA CIUDAD DE TIJUANA, B.C. MÉXICO”**

Tesis para obtener el grado de:

MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN

Presenta:

LAE / CP José Alejandro Uribe Valdez

Director de Tesis:

Dra. María Virginia Flores Ortiz

Tijuana, B.C., México

Marzo de 2017

AGRADECIMIENTOS

Agradezco infinitamente a mi familia por todo el apoyo que me dieron en estos dos años de estudio, esfuerzo y dedicación para cumplir un sueño más en mi vida; sé que no fue fácil, siempre estuvieron a mi lado dándome toda la fuerza necesaria para lograr llegar a cumplir un éxito más, los amo.

Dra. Virginia Flores Ortiz, le estoy eternamente agradecido por toda su paciencia y dedicación para enseñarme en todo momento qué es ser un investigador y ayudarme a encontrar el camino correcto para el logro de este caso de estudio; pero sobre todo, las enseñanzas de vida aprendidas.

A mi jefe Juan Manuel Prieto Torres, por todo el apoyo dado durante este tiempo de Maestría, que siempre ha sido para mí un mentor y una guía en el quehacer diario de un empresario que trabaja con honestidad y pasión por su empresa.

A mis compañeros de Maestría por todas sus enseñanzas y experiencias transmitidas que han dejado huella en mí para ser un mejor profesionista.

A la Universidad Autónoma de Baja California, mi alma mater; feliz de estar finalizando un grado más de estudios.

ÍNDICE

RESUMEN.....	6
CAPÍTULO I GENERALIDADES	7
1.1 Antecedentes	7
1.2 Planteamiento del Problema.....	8
1.3 Ficha Metodológica	8
1.4 Objetivos de la Investigación.....	8
1.4.1 Objetivo General.	8
1.4.2 Objetivos Específicos	9
1.5 Preguntas de Investigación.....	9
1.6 Justificación	9
CAPÍTULO II MARCO CONTEXTUAL Y TEÓRICO.....	10
2.1 Marco Contextual.....	10
2.1.1 El Sector de la Comida Rápida a Nivel Mundial.....	15
2.1.2 El Sector de la Comida Rápida en México.....	22
2.1.3 El Sector de la Comida Rápida en Tijuana y Baja California	28
2.2 Marco Teórico	32
2.2.1 El Modelo de los Tres Círculos.	33
2.2.2 El Modelo de la Articulación Dinámica	39
2.2.3 Modelo Colombiano 2008 “Dinámica de la Empresa Familiar Pyme”	43
2.2.4 Modelo a utilizar: Articulación Dinámica.....	52
CAPÍTULO III METODOLOGÍA	61

3.1 Generalidades	61
3.1.1 Marco Espacial	61
3.1.2 Marco Temporal	61
3.1.3 Tipo de Investigación	61
3.1.4 Ventajas y Desventajas del Diseño de la Investigación	61
3.1.5 Universo de Estudio	62
3.1.6. Determinación de los Sujetos de Investigación	62
3.2 Definición Conceptual y Operacional de las Variables	63
3.2.1 Diagrama de Variables	63
3.2.2 Tabla Definición Conceptual y Operacional de las Variables	63
3.3 Instrumento de la Investigación	65
3.3.1 Diseño del Instrumento de Medición	65
3.3.2 Escalas de Medición	65
3.3.3 Confiabilidad del Instrumento	65
3.3.4 Aplicación del Instrumento	67
CAPÍTULO IV RESULTADOS	68
4.1 Correlaciones Bivariadas (Matríz de <i>Pearson</i>) de las Variables Independientes	68
4.2 Ecuación de Regresión Lineal	70
4.3 Interpretación de las Gráficas	71
4.4 Respuesta a las Preguntas de Investigación y a los Objetivos de la Investigación. .	102
4.5 Estructura y Propuesta del Protocolo de Sucesión	103
CONCLUSIONES	110
RECOMENDACIONES	114

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	116
REFERENCIAS DIGITALES	118
ANEXO 1 CUESTIONARIO	122

RESUMEN

Este estudio de caso se llevó a cabo en la ciudad de Tijuana, B.C. donde se aborda el tema de las empresas familiares y los factores que influyen en las mismas, en específico se investigan los temas de Gobierno Corporativo, Profesionalización y el Protocolo de Sucesión de la empresa Mama Mia Pizza enfocados al proceso de sucesión de la empresa.

La propuesta de esta investigación para el estudio de caso de la empresa es el diseñar con un modelo propuesto un protocolo de sucesión, que sirva como una guía para este paso tan importante que la empresa pretende llevar a cabo y sobre todo la preservación generacional de la misma.

Con esto antes descrito se busca mediante la creación de un Gobierno Corporativo que sirva para la toma de decisiones en busca del crecimiento de la empresa. La competencia cada vez amenaza más a la empresa y es necesario contar con las herramientas y estrategias adecuadas para superar y vencer todos los retos que tiene actualmente.

Palabras Clave: Protocolo de Sucesión, Empresa Familiar, Propiedad.

ABSTRACT

This case study was conducted in the city of Tijuana, B.C. where the topic of family business and the factors that influencing them, in specific topics of Corporate Governance, Professionalization and Succession Protocol of Mama Mia Pizza focused on the succession process of the Company.

The proposal of this research for the case study is to design with a certain model a succession protocol that will use as a guide to this important step that the Company intends to carry on and especially to the generational preservation of this model business.

With all this described above the Company is searching for a Corporate Government in order to take decisions for the Company growth. Competition is increasing every day, so this is a big threat for the Company and it is necessary to have the right tools and the strategies to overcome all the challenges.

Keywords: Succession Protocol, Family Business, Property.

CAPÍTULO I GENERALIDADES

1.1 Antecedentes

Mediante este estudio de caso se pretende explicar la importancia de contar con un protocolo de sucesión familiar en la empresa. Cuando una familia decide emprender un negocio, está poniendo en juego mucho más que la ilusión de un proyecto común y el esfuerzo económico que supone llevarlo a cabo. El paso de la familia doméstica a la familia empresaria está lleno de incertidumbres y riesgos. Muchas empresas consiguen reforzar los vínculos entre los miembros de la familia que las fundan, sin embargo, en el otro lado se cuentan todas aquellas familias que rompen sus vínculos para siempre a causa de diferencias irreconciliables en el ámbito laboral.

De esta forma *EAE Business School* (2014), menciona que el protocolo nace de la esencia de las relaciones familiares y las refleja, por lo que la cuestión del consenso es la clave. El protocolo familiar no se puede imponer. En los casos en que se opta por esta vía, no funciona porque en lugar de favorecer las relaciones de confianza, que es precisamente para lo que está concebido, generará actitudes individualistas y falta de compromiso con unas reglas de comportamiento con las que uno no se siente identificado.

Como cada familia y cada empresa es un mundo debido a su cultura, identidad, valores y objetivos, no se puede establecer una receta mágica de la cuál es el modelo de protocolo familiar de éxito. Una vez que la familia empresaria se decide a crear su protocolo, comienza una etapa difícil en la que se pondrán a prueba las motivaciones y los niveles de compromiso de todos los componentes de la estructura familiar. La cuestión es trascendente, porque en el momento que se apruebe, el protocolo regirá las relaciones de la familia dentro de la empresa y guiará las decisiones en las cuestiones que más impacto producen.

Por ello, el establecimiento de un protocolo familiar se realiza en diferentes fases, en las que se van elaborando sus contenidos hasta el momento de su puesta en marcha a través del diagnóstico de la familia, desarrollo del protocolo, implantación y ejecución. (*EAE Business School*, 2014)

1.2 Planteamiento del Problema

EL proceso de sucesión de la empresa familiar a través de un protocolo de sucesión de la empresa "MAMA MIA PIZZA" en la ciudad de Tijuana, Baja California, México.

1.3 Ficha Metodológica

Nombre del Proyecto de Investigación:	"El Protocolo de Sucesión de la Empresa Familiar MAMA MIA PIZZA en la Ciudad de Tijuana BC".
Línea de Investigación:	Administración y Desarrollo de las Organizaciones
Enfoque:	Cualitativo-Cuantitativo
Sujeto de Estudio:	Los Colaboradores de la empresa familiar MAMA MIA PIZZA en la ciudad de Tijuana, BC
Tipo de Investigación:	Descriptiva-Correlacional
Herramienta aplicada:	Cuestionario
Modelo aplicado:	Modelo de la Articulación Dinámica

Fuente: Elaboración propia. (2016)

1.4 Objetivos de la Investigación

1.4.1 Objetivo General.

Identificar las variables que inciden en el diseño del protocolo de sucesión y analizar dichas variables que inciden de manera directa en su diseño; con el fin de proponer un protocolo de sucesión familiar para la empresa Mama Mia Pizza en la ciudad de Tijuana, B.C. México.

1.4.2 Objetivos Específicos

1. Identificar las variables que inciden de manera directa en el diseño del protocolo de sucesión de la empresa familiar.
2. Analizar las variables que inciden de manera directa en el diseño del protocolo de sucesión de la empresa familiar.
3. Proponer el protocolo de sucesión familiar para la empresa Mama Mia Pizza, de la ciudad de Tijuana, B.C. México.

1.5 Preguntas de Investigación

1. ¿Cuáles son las variables que inciden de manera directa en el diseño del protocolo de sucesión de la empresa familiar?
2. ¿Qué variables inciden directamente en el diseño del protocolo de sucesión de la empresa familiar?
3. ¿Cuál es la propuesta de protocolo de sucesión para la empresa familiar Mama Mia Pizza, de la Ciudad de Tijuana, B. C. México?

1.6 Justificación

La importancia de analizar a las empresas familiares y su proceso de sucesión radica en que estas son las que más aportan al sector productivo del país y también son la mayoría. Nuestra cultura se puede categorizar como cerrada en el rubro de rendición de cuentas y manejo de transparencia en la información en empresas familiares al momento de pensar en admitir agentes externos, asesores o posibles accionistas que pueden darle mayor valor a la empresa. Mediante este estudio de caso se plantea la creación de un protocolo de sucesión a manera de guía que sea de utilidad y seguimiento para la empresa Mama Mia Pizza con el fin de planear dicho protocolo ante la falta del mismo, considerando que en este momento la empresa se encuentra aún después de 28 años en la primera generación y es necesario abordar este rubro, la empresa vive momentos de mucha competencia y existe por parte de los socios fundadores y la familia empresarial la necesidad y solicitud de elaborar el protocolo de sucesión.

CAPÍTULO II

MARCO CONTEXTUAL Y TEÓRICO

2.1 Marco Contextual

El tema de investigación de este trabajo es un Estudio de Caso en el que se pretende investigar a cerca de las Empresas Familiares en México; basándome en mi experiencia profesional a lo largo de las empresas familiares en las que he colaborado durante 19 años en los que he tenido la oportunidad de ver el desarrollo y crecimiento de las mismas.

Abordar el estudio de las empresas familiares; son muchos, en efecto los estudios que se han publicado y estudiado sobre esta cuestión que curiosamente no ha tenido una difusión muy amplia si la comparamos con el enorme número de ellas que existen.

La casi totalidad de las micro, pequeñas y medianas empresas están catalogadas como familiares, o sociedades entre amigos o parientes. Desgraciadamente, no existe, y todavía falta para que se desarrolle, un mercado de inversionistas de riesgo, profesionales que entren a este tipo de negocios. Por tanto, la dinámica de operación de una empresa familiar está íntimamente relacionada con el grado de unión, apoyo y comunicación de sus miembros. El dueño(s) puede auxiliarse de su esposa, hijos, hermanos o parientes políticos y se empieza a dar una situación bastante compleja. ¿Son familia, socios o simplemente empleados de "confianza"? ¿Ayudan o estorban? ¿Cómo manejar las envidias, los parientes "parásitos", las justas ambiciones de los herederos? (Grabinsky, 2002)

Como se menciona en el párrafo anterior según Grabinsky (2002), es necesario identificar en las empresas familiares si los colaboradores de la familia que trabajan en ella están ahí por razones personales/familiares o si su razón de ser parte de la compañía se debe a cuestiones de actividades laborales y profesionales en beneficio de la misma.

De acuerdo a un estudio realizado por Arenas y Rico (2014), hacen mención de la dificultad para obtener una definición clara y consensuada de la empresa familiar, y esto se debe a que en buena medida los negocios familiares son realidades multidimensionales por naturaleza. La propiedad o el control de la empresa se define: a partir del porcentaje de participación de la familia en el capital de la empresa o del hecho de que un familiar controla

su empresa. El poder que la familia ejerce sobre la empresa: se debe a partir del trabajo desempeñado en la empresa por algunos miembros de la familia. En muchos casos hace referencia a que la familia propietaria desempeña funciones ejecutivas en la empresa o a que el director general de la empresa es un miembro de la familia propietaria. La intención de transferir la empresa a generaciones venideras: se define en relación con el deseo de mantener en el futuro la participación de la familia en la empresa, al número de generaciones de la familia propietaria que intervienen en la misma o al hecho de que los descendientes directos del fundador tienen el control sobre la gestión o propiedad de la empresa. (Casillas, et al. 2005, Uhlaner, 2002)

Las empresas familiares sienten cada vez más la necesidad de un apoyo conceptual, una guía para preservar favorablemente sus características en los cambios generacionales. En muchos momentos se ha considerado que ya se tiene todo el conocimiento e información sobre este tema, pero este modelo de trabajo domina en mayor parte toda la escena económica de nuestro país, no se puede vivir ajeno a este mundo. Se tiene que entender que las empresas familiares tienen que ser aceptadas como un modo de emprender y hacer negocios; estas deben de migrar al proceso de Institucionalización, es decir, el proceso de desfamiliarización; lo cual resulta un poco molesto para algunas empresas como a sus familias que la integran. Sobre las empresas familiares circulan incontables tópicos que se refieren a su viabilidad, sucesión, su efecto sobre la familia. A nivel mundial se habla que de cada 100 empresas 96 son controladas por familias. (Cruz, 2012)

La esperanza de vida de las empresas familiares es de 24 años promedio, es decir, que el 96% de ellas no pasan de este tiempo. La naturaleza familiar sólo se da al comienzo de la vida de la empresa, son muchas las personas que vivieron su propia aventura, pero más pronto que tarde dichas empresas se desfamiliarizan para responder a las exigencias tecnológicas o de inversiones, que exigen las economías modernas o simplemente hay inversión de nuevos socios o se venden. (González, 2013)

La revista "Las 500 Empresas de Expansión" menciona que de 500 empresas, 150 son familiares. La empresa familiar es un modo de emprender o de invertir sin el cual no se

explicarían gran parte de las mejores realizaciones empresariales de Occidente. Han sido uno de los elementos de mayor eficiencia social, la acción personal de emprender que termina en una organización de carácter familiar ha constituido un magnífico impulso de interpretación y ascenso social para muchas personas. Las empresas familiares las podemos dividir en 4 generaciones, donde en la primera están el Padre solo y después Padre e Hijos, en la segunda los Hermanos solos o Hermanos y Primos, en la tercera generación están los Primos y en la cuarta los Primos Segundos. Las empresas familiares constituyen dos realidades distintas, de fines propios y también diferentes y de naturaleza y características igualmente particulares. No se puede dejar de lado que la sociedad de la empresa familiar considera que cada uno es un puesto, mientras que la familia es una comunidad que considerar a cada elemento por ser quien es. (Ramírez, 2009)

Un factor muy importante es cómo se lucha y se trabaja en ellas para lograr su preservación, es decir, que sobrevivan y continúen la tercera generación. En nuestro país el 98% de las empresas familiares no sobreviven la tercera generación, como dato informativo en México el 70% de nuevas empresas familiares no llegan al tercer año de operaciones. (González, 2013)

Es por ello que mediante este trabajo de investigación se pretende encontrar las variables y soluciones a la medida que deben de seguir a manera de un procedimiento las empresas para pasar de ser familiares a institucionales y sobrevivir. En nuestro país las familias en las empresas a veces son un activo y otras veces una carga. Un problema fuerte que presentan las empresas es el momento de la sucesión de generación en generación.

De acuerdo a un estudio de la *Business Families Foundation* (BFF) en México el 90% de las empresas que cotizan en Bolsa tienen una clara representación familiar en el capital y en el control. Mediante planeación estratégica y creación del gobierno corporativo el riesgo a su desaparición puede en gran medida reducirse. Las empresas de gran tamaño son escasas, la responsabilidad de mantener en marcha la economía recae sobre los hombres de las empresas de menor tamaño; es por ello que existen tantos planes y proyectos enfocados en las PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS (PYMES). El 56% de las empresas familiares

en nuestro país tienen de 1 a 4 accionistas trabajando en la empresa. El incorporar familiares a las empresas es complicado y puede llegar a ser muy difícil, porque la contratación suele ser sobre bases emocionales y no estratégicas. En México los emprendedores parecen tener una extendida resistencia a involucrarse en temas jurídicos, financieros y de administración. El 55% de las empresas carecen de un plan de sucesión y si es que existe no es formal o estructurado, no existe un buen control del consejo de administración y el 65% no tiene un área de auditoría; carecen de conocimiento del valor de las acciones, su participación y el valor de su propiedad. La mayoría de los empresarios no tiene la costumbre de darle seguimiento a los presupuestos y planes de negocios. (Soto, 2014)

El puesto de director general debe recaer en alguien apto para el puesto y no en el hijo favorito; solo el 35% de las organizaciones familiares cuenta con un plan financiero, según encuesta de Banamex. Los tres retos principales que aquejan a las empresas familiares en México son la sucesión, la falta de un gobierno corporativo y de una estrategia financiera. El 33% de las empresas familiares en México llegan a la segunda generación y el 13% a la tercera. Para que la empresa pueda perdurar, el sucesor no deberá ser el primogénito o el favorito del padre o de la madre si no cuenta con los conocimientos y aptitudes necesarios para dirigir la firma. La confianza es el principal vínculo que debe existir entre el sucesor y todos los demás familiares, por lo que es conveniente prepararlo desde joven y apoyarlo con un mentor que lo dirija durante sus años de formación, para que la sucesión sea "un proceso y no un suceso". Las 5 P's para lograr la perpetuidad en las empresas familiares son el establecer Propósitos, Políticas, Procesos, Paternidad y Pasión. (Álvarez, 2014)

Las prácticas de gobierno corporativo en México están referidas en la Ley de Mercado de Valores, la Circular Única de la Comisión Nacional Bancaria y el Código de Mejores Prácticas emitido por el Consejo Coordinador Empresarial (CCE), que emana de lo estipulado por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) al respecto. Tales prácticas se han dado a conocer como recomendaciones a las empresas del país y se han exigido a las empresas que cotizan en bolsa, aunque su cumplimiento se extiende a otras empresas que no coticen en ella. En México, una encuesta realizada a más de 115 ejecutivos de las principales empresas del país, en diciembre de 2006 mostró que un

97% de los encuestados coincidieron en que un gobierno corporativo debidamente implementado con un buen sistema de control interno tiene importantes repercusiones en el valor de la compañía y, por lo tanto, estarían dispuestos a pagar una prima adicional. El 35% pagaría 20% más por empresas que, con similares condiciones económicas, reportaran un buen gobierno corporativo. Los códigos de mejores prácticas corporativas hacen hincapié en el establecimiento de un sistema de chequeos y balances que permita, que en el momento en que se diseñen los procesos del negocio se tomen en cuenta los mecanismos de autovalidación; es decir, que ni toda la responsabilidad ni toda la autoridad se concentren en una sola persona. Esta necesidad de contar con elementos de control de autovalidación y distribución de funciones y facultades se logra por medio del sistema de control interno. Es responsabilidad del consejo de administración asegurarse que exista un buen control interno efectivo. (Cruz, 2012)

Asimismo Poza (2012), menciona que las compañías emprendedoras se convierten con frecuencia en empresas familiares. Si bien el cónyuge del fundador puede haber trabajado en beneficio del nuevo negocio en sus primeras etapas, la verdadera transición de un negocio emprendedor a uno familiar por lo general ocurre cuando los hijos del fundador de la compañía ingresan a la misma como empleados. El negocio bien puede continuar como una compañía emprendedora y los propietarios pueden preferir que se le conozca de esa manera, porque les preocupe la percepción de nepotismo y falta de profesionalismo que frecuentemente se asocia con los negocios familiares. Sin embargo, cuando la siguiente generación ingresa a las filas ya sea como empleados y/o accionistas, cambia la naturaleza de la compañía, al igual que sus retos y su singular perfil competitivo.

La historia de la pizza comienza probablemente con la historia del empleo del pan por parte de la humanidad. Se tiene constancia de que en la antigua Grecia donde ya se servían plakuntos decorados con hierbas, especias, ajos y cebolla. Muchos autores afirman que la pizza tal y como se conoce en la actualidad, procede de la ciudad de Nápoles en Italia y aparece como plato popular entre los Napolitanos, el algún instante no definido del Siglo XVIII. Es pues que la pizza nace de un alimento elaborado por los habitantes humildes de la ciudad de Nápoles y la composición no fuera tan variada como la actual. Los panes planos y

las preparaciones fundamentales en ellos, como la pizza, son típicos de las cocinas mediterráneas. De esta manera se tiene una focaccia (alimento popular entre los soldados Romanos). La pizza es una de las comidas rápidas más internacionales junto con la hamburguesa, que se han extendido desde Nápoles al resto de Italia y después al mundo, debido quizás a la inmigración italiana a diversas partes. Desde la invención, la pizza ha sufrido muchas modificaciones regionales. La pizza entendida de su forma más simple como la mezcla de una masa de pan elaborada al horno y que se cubre posteriormente con salsa de tomate y queso. Necesita de la congruencia de todos sus ingredientes para establecer su origen. El pan y el queso son alimentos antiguos en la historia de la alimentación. (Helstosky, 2008)

La venta de pizzas crece a ritmo de hasta 7% anual en México. En promedio cada habitante come una completa al año, por lo que en total se venden más de 120 millones de piezas, equivalentes a mil millones de dólares, de ahí que vender pizzas es un negocio apetitoso. Ser dueño de una pizzería puede ser un negocio satisfactorio para aquellos que les encanta cocinar, apreciar una buena pizza y disfrutan trabajar en equipo con personas. Hacer y vender buena pizza es un negocio creativo, como también rentable. Una pizzería puede ser un restaurante para comer ahí mismo con un menú completo, o simplemente un lugar para llevar. Los costos iniciales pueden ser altos, pero los restaurantes de pizza son generalmente exitosos porque hay un gran margen de ganancia. La pizza es el alimento favorito de los niños y de muchos adultos. Ya sea que la venta sea en porciones o enteras, las pizzas tienen siempre en cualquier parte una gran demanda y mejor si esta es ofrecida caliente, con buen sabor y a buen precio. (Garcíaheredia, 2015)

2.1.1 El Sector de la Comida Rápida a Nivel Mundial

En 1920 aparecen en Estados Unidos los primeros locales de hamburguesas aunque no fue hasta 1937 cuando los hermanos Dick y McDonald comenzaron a utilizar la producción en cadena, propia de otras industrias, con la intención de poder atender en pocos minutos los pedidos de la multitud de personas que debían de comer en tiempo reducido. El perfil de cliente entonces era el trabajador no cualificado y con bajos salarios. En el año 1948

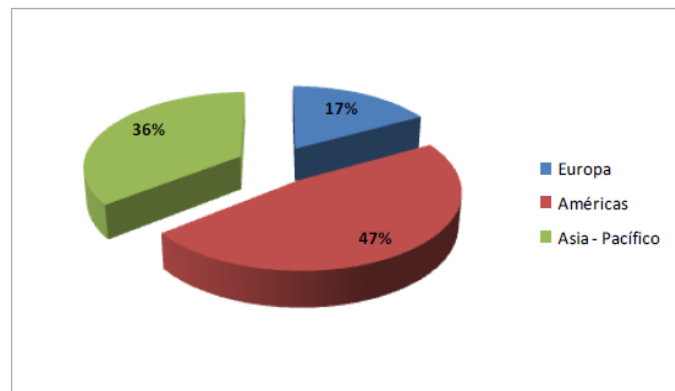
introdujeron a su negocio el concepto de *drive-in-restaurant*, donde solo se servían perritos calientes atendiendo a la demanda de una comida en el coche y bajos precios, aunque el negocio de los hermanos McDonald todavía tenía que pasar por algunos cambios hasta llegar a la franquicia conocida en todo el mundo. A mediados del Siglo XX comenzaron las imitaciones como *Taco Bell* y *Tex Mix*, entre otras. Los expertos en salud afirman que la comida rápida no es muy saludable porque pequeñas cantidades de comida concentran muchas calorías, es decir, si se comieran de forma esporádica no producirían riesgo para la salud. Sin embargo, las condiciones laborales, así como la falta de tiempo, hacen que la comida rápida o *fast food* sea la elección de muchas personas para poder comer rápidamente y con bajo costo de forma habitual. Las grandes cantidades de grasa que aporta la comida rápida la convierten en comida poco saludable, por lo que en Italia en 1986 se inventó el término opuesto, *Slow Food* o comida lenta, con la intención de recuperar la comida y sabores tradicionales que dejan atrás a la comida rápida, utiliza productos naturales que sustituyen a los que utiliza la comida rápida, por ejemplo el tomate natural contra el ketchup que se emplea en el *fast food*. La falta de vitaminas y fibras, además de una alta cantidad de grasas y colesterol, pueden provocar sobrealimentación y obesidad. Estado Unidos es el país que más gasta en comida rápida, es un concepto muy extendido en la dieta diaria de la población estadounidense. En Estados Unidos hay alrededor de 105 millones de obesos, un 34.4% de la población, la preocupación es tal que la Agencia Estadounidense de Medicamentos y Productos Alimentarios exige a través de una normativa aprobada por la Administración de Obama el cumplimiento de las normas de etiquetado nutricional. La universidad de Tufts realizó un estudio de 42 restaurantes, tanto de comida rápida como de menú del día. La intención era comparar el contenido calórico de los alimentos con el que constataba en el menú del establecimiento, y el resultado fue que el 40% de los alimentos contenían 10 kcal más por porción que las que se indicaban en el envase o menú, y un 19% ofrecía al menos unas 100 kcal más por porción, un 52% tenía al menos 10 kcal menos de las indicadas en el envase o menú. Pero también se demostró en ese estudio que la mayoría de los establecimientos de comida rápida eran en los que más concordancia había entre las calorías indicadas y las reales de los alimentos. (Lago, et. al., 2011)

Sin embargo, como menciona Lago, et. al., (2011), es tal la aceptación de comida rápida en la dieta Estadounidense que muchos inmigrantes comente este tipo de comida para asemejarse a los ciudadanos de dicho país. Las cadenas de comida rápida están introduciendo menús más saludables, como ensaladas o pescado, pero son los menús más caros de los establecimientos de comida rápida. En algunos países como Francia y Reino Unido, se ha propuesto gravar con más impuestos la comida rápida, con el propósito de reducir su consumo y frenar la obesidad y sobrepeso que produce el *fast food*, ya que en general, la comida rápida es elegida debido a su bajo costo, en algunas ocasiones es más económico comer un menú en un restaurante de *fast food* que preparar comida en casa. La situación económica que sufre una buena parte de los países occidentales está afectando a la hostelería, sector clave para la recuperación económica de los países, sobre todo aquellos que, como España, basan gran parte de su crecimiento económico en el turismo, tanto interno como externo. El éxito de este tipo de comida está, por un lado, y como su propio nombre lo indica, en la rapidez del servicio, y por otro lado, en los bajos precios y la flexibilidad de horarios, estas razones son las que llevan a las personas a frecuentar los establecimientos de comida rápida, la falta de tiempo y poder monetario, además de que a casi cualquier hora del día se encuentran abiertos. Las franquicias de comida rápida están tan extendidas que se localizan en casi la totalidad de los países, por lo que cuando una persona entra en cualquier de estos establecimientos, situados en cualquier país, sabe perfectamente qué alimentos va a encontrarse y una oscilación de los precios, relativamente cercana a los de su país de origen. De esta manera se consigue que los turistas se sientan como en casa, comiendo en un restaurante igual que el de su país, además de una identidad de marca universal.

En la Figura 1, se muestra la distribución del consumo de comida rápida en el mundo, donde América es el continente en el 47% del consumo global. Asia-Pacífico supone un 36%, mientras que Europa ostenta apenas el 17% del consumo de este tipo de comida. Esto denota que el mayor consumo apunta hacia los mercados emergentes, aunque no hay que olvidar que países de una gran importancia a nivel internacional se encuentran en las Américas y en Asia-Pacífico, como Estados Unidos, Canadá o Japón. La comida rápida es un sector que pertenece al gran consumo, por tanto, resulta de gran interés conocer las vías por las cuales sus productos llegan al consumidor. Los canales de venta para este tipo de producto son los

siguientes: vendedores callejeros, locales de comprar y llevar, locales localizados en lugares de ocio y Restaurantes de Servicio Rápido (RSR). El consumo de comida rápida está totalmente concentrado en RSR, algo lógico si se tiene en cuenta que el sector como tal nació y se ha desarrollado en este tipo de locales. El crecimiento anual medio esperado entre 2009 y 2014 es inferior al habido entre 2005 y 2009, un 3.6% para los próximos años, frente al 4.8% que hemos visto en años anteriores. Se espera que el tamaño del mercado a partir de 2014 sea de 172,500 MDE frente a los 144,600 millones de 2009, es decir, se espera un crecimiento acumulado de algo más del 19%. Parece por tanto que a este sector le esperan años buenos en el futuro. (Lago, et. al., 2011)

Figura 1. Distribución del consumo de comida rápida en el mundo.



Fuente: (Lago, et al., 2011)

A continuación como se muestra en la Tabla 1, de información de países en relación al consumo de comida rápida, como sigue:

Como se muestra en la Tabla 1, los tres países en los que más se consume comida rápida son Estados Unidos, Japón y China, con 51.800, 21.529, y 19.167 millones de euros respectivamente. Estado Unidos es el principal consumidor de comida rápida con más del 35% del gasto a nivel mundial, mientras que España es el país que menos invierte en comida rápida. Japón es el país con mayor gasto por habitante en comida rápida en el mundo, mientras que España es el país industrializado con el gasto por persona más modesto. Son países emergentes los que presentan mayores tasas de crecimiento de gasto en comida rápida en los últimos años. España además de ser el país con menor gasto en comida rápida, es

también, de entre los países industrializados, el país en el que crece de una forma más relevante el gasto por persona. Se estima que aumente el peso de los emergentes en el consumo mundial de comida rápida y China pasará del tercer al segundo lugar puesto entre 2010 y 2014. (Lago, et al., 2011)

Tabla 1. Gasto internacional en comida rápida en millones de Euros.

	2006	2007	2008	2009	2010	% sobre total	% PIB	Variación 06 - 10	Variación 08 - 09	Variación 09 - 10
Alemania	3.854	4.019	4.159	4.302	4.452	3,08%	0,18%	15,52%	3,45%	3,49%
Australia	1.580	1.650	1.718	1.788	1.857	1,28%	0,20%	17,56%	4,09%	3,83%
Brasil	4.099	4.390	4.990	4.992	5.299	3,66%	0,35%	29,29%	0,05%	6,16%
Canadá	3.412	3.535	3.689	3.838	3.971	2,75%	0,34%	16,39%	4,04%	3,46%
China	13.056	14.773	16.521	18.017	19.657	13,59%	0,45%	50,55%	9,06%	9,10%
EEUU	46.500	49.300	51.300	51.400	51.800	35,82%	0,35%	11,40%	0,19%	0,78%
España	810	856	807	956	1.004	0,69%	0,10%	23,86%	18,45%	5,03%
Francia	3.998	4.235	4.424	4.618	4.813	3,22%	0,24%	20,38%	4,37%	4,22%
India	4.198	4.848	5.374	6.157	6.713	4,64%	0,62%	59,92%	14,56%	9,03%
Italia	1.571	1.641	1.694	1.755	1.809	1,25%	0,12%	15,14%	3,61%	3,08%
Japón	21.230	21.314	21.937	21.457	21.529	14,89%	0,53%	1,41%	-2,19%	0,34%
México	4.008	4.279	4.550	4.724	4.941	3,42%	0,65%	23,29%	3,82%	4,60%
Reino Unido	4.933	5.174	5.384	5.615	5.851	4,05%	0,34%	18,60%	4,30%	4,19%
Total mundo	126.100	133.700	140.200	144.600	149.300	NA	NA	18,40%	3,14%	3,25%

Fuente: Lago, et al. (2011)

Tal y como se observa en la Tabla 2, existen dos países, China e India, lideran la tabla mundial en lo que se refiere al número de transacciones registradas en el sector de la comida rápida con 69.315 y 57.005 millones respectivamente, un 58.45% del total de transacciones en el mundo. Estados Unidos, quien lideraba la tabla en gasto en euros, suponiendo casi un 36% del total del mundo, se encuentra en tercera posición con 40.800 millones de transacciones, casi un 194% del total mundial. Si se analiza la evolución en el último año, apenas hay variaciones con India, Brasil y México como los tres países en los que se produce un mayor crecimiento. Un dato muy interesante es el hecho de que España aparece como el país industrializado, detrás de Francia, en el que más aumenta el número de transacciones con un incremento del 1.82%, muy lejos del 3.84% marcado por la media mundial.

Tabla 2. Número de Transacciones de consumo de Comida Rápida en millones de unidades.

	2006	2007	2008	2009	2010	% sobre el total	Variación 06 - 10	Variación 06 - 07	Variación 07 - 08	Variación 08 - 09	Variación 09 - 10
Alemania	2.273	2.297	2.321	2.346	2.374	1,10%	4,47%	1,05%	1,08%	1,07%	1,20%
Australia	1.083	1.101	1.119	1.140	1.158	0,54%	6,93%	1,66%	1,64%	1,87%	1,59%
Brasil	7.063	7.336	7.598	7.846	8.110	3,75%	14,82%	3,87%	3,57%	3,26%	3,36%
Canadá	2.690	2.747	2.798	2.840	2.876	1,33%	6,91%	2,10%	1,85%	1,51%	1,28%
China	63.354	64.792	66.235	67.744	69.315	32,08%	9,41%	2,27%	2,23%	2,28%	2,32%
EEUU	37.500	39.100	40.000	40.300	40.800	18,88%	8,80%	4,27%	2,30%	0,75%	1,24%
España	419	428	436	445	453	0,21%	8,17%	2,32%	1,73%	2,07%	1,82%
Francia	736	748	761	777	795	0,37%	7,96%	1,51%	1,78%	2,16%	2,29%
India	31.203	42.171	47.100	52.048	57.005	26,38%	82,69%	35,15%	11,69%	10,51%	9,53%
Italia	614	627	636	649	660	0,31%	7,51%	2,07%	1,50%	2,03%	1,71%
Japón	9.326	9.393	9.461	9.508	9.564	4,43%	2,55%	0,72%	0,72%	0,49%	0,59%
México	4.511	4.660	4.806	4.947	5.083	2,35%	12,67%	3,31%	3,12%	2,93%	2,75%
Reino Unido	2.635	2.670	2.700	2.732	2.764	1,28%	4,88%	1,34%	1,12%	1,20%	1,14%
Total mundo	183.100	192.200	200.400	208.100	216.100	NA	18,02%	4,97%	4,27%	3,84%	3,84%

Fuente: Lago, et al., (2011)

En el caso de la Tabla 3, podemos visualizar a tres países industrializados que se encuentran en lo más alto de la tabla, Francia, Italia y Japón, con tickets promedio de 6.05, 2.74, y 2.25 euros respectivamente. Asimismo países con cifras más modestas son tres de los emergentes que son India, China y Brasil con 0.12, 0.28, y 0.65 euros respectivamente. La media mundial apenas muestra variaciones, estando en torno a los 70 céntimos de euro en todo el período estudiado. Todos los países de la tabla muestran crecimiento en su ticket promedio entre 2006 a 2010 a excepción de India y Japón, que muestran caídas del 12.46% y 1.11% respectivamente. En el caso Indio, han crecido de manera severa tanto el gasto como el número de transacciones. Lo que sucede es que este crecimiento en euros viene a costa de tickets medios bajos, se vende mayor cantidad de comida rápida, pero el Indio adquiere cada compra, menor cantidad de productos o productos más baratos. En el caso de China, tiene mucho que ver con nuevas tendencias de consumo occidentales que se están implantando en el país, así como el crecimiento que está teniendo su economía, que acerca estos productos a sus habitantes.

Tabla 3. Ticket promedio en Euros.

	2006	2007	2008	2009	2010	Variación 06 - 10	Variación 06 - 07	Variación 07 - 08	Variación 08 - 09	Variación 09 - 10
Alemania	1,70 €	1,75 €	1,79 €	1,83 €	1,88 €	10,58%	3,20%	2,37%	2,35%	2,26%
Australia	1,46 €	1,50 €	1,53 €	1,57 €	1,60 €	9,93%	2,78%	2,41%	2,18%	2,21%
Brasil	0,58 €	0,60 €	0,66 €	0,64 €	0,65 €	12,60%	3,12%	9,73%	-3,11%	2,70%
Canadá	1,27 €	1,29 €	1,32 €	1,35 €	1,38 €	8,86%	1,48%	2,46%	2,49%	2,15%
China	0,21 €	0,23 €	0,25 €	0,27 €	0,28 €	37,60%	10,63%	9,40%	6,63%	6,63%
EEUU	1,24 €	1,26 €	1,28 €	1,28 €	1,27 €	2,39%	1,68%	1,72%	-0,55%	-0,46%
España	1,94 €	2,00 €	1,85 €	2,15 €	2,22 €	14,50%	3,28%	-7,39%	16,05%	3,16%
Francia	5,43 €	5,67 €	5,82 €	5,94 €	6,05 €	11,50%	4,35%	2,65%	2,17%	1,89%
India	0,13 €	0,11 €	0,11 €	0,12 €	0,12 €	-12,46%	-14,54%	-0,75%	3,67%	-0,45%
Italia	2,56 €	2,62 €	2,66 €	2,71 €	2,74 €	7,10%	2,31%	1,72%	1,55%	1,34%
Japón	2,28 €	2,27 €	2,32 €	2,26 €	2,25 €	-1,11%	-0,33%	2,19%	-2,67%	-0,25%
México	0,89 €	0,92 €	0,95 €	0,96 €	0,97 €	9,43%	3,35%	3,12%	0,86%	1,81%
Reino Unido	1,87 €	1,94 €	1,99 €	2,06 €	2,12 €	13,07%	3,49%	2,90%	3,07%	3,02%
Total mundo	0,69 €	0,70 €	0,70 €	0,69 €	0,69 €	0,32%	1,01%	0,57%	-0,68%	-0,57%

Fuente: Lago, et al., (2011)

La Tabla 4, muestra el gasto promedio en comida rápida; los tres países que mayor gasto tienen en este rubro por persona son Japón, Estados Unidos y Canadá, con 169.03, 166.94 y 116.52 euros por habitante al año respectivamente. En el lado contrario se encuentran los dos países más poblados del mundo, India y China, y España con 5.52, 14.65 y 21.18 respectivamente. En los casos de India y China, las diferencias socioeconómicas son aún relevantes. En cuanto al esfuerzo relativo que se realiza en cada país en el consumo de comida rápida este es muy modesto en todos los casos, algo que tiene mucho sentido, si se tiene en cuenta que es este un producto muy económico, siendo este, junto con su facilidad y rapidez, uno de sus drivers de compra principales. Los tres países en los que se realiza mayor esfuerzo en el gasto de estos productos son México, India y Japón. En el caso de los emergentes, tiene cierta lógica esta posición en la tabla, debido a que un PIB per cápita moderado comparado con otros países con una mayor distribución de la riqueza. Aquellos que realizan un menor esfuerzo relativo son Españoles, Italianos y Alemanes.

Tabla 4. Gasto promedio en comida rápida por habitantes en Euros.

	2006	2007	2008	2009	2010	% PIB per cápita	Variación 06 - 10	Variación 06 - 07	Variación 07 - 08	Variación 08 - 09	Variación 09 - 10
Alemania	46,85 €	48,91 €	50,71 €	52,61 €	54,56 €	0,18%	16,45%	4,39%	3,68%	3,76%	3,69%
Australia	75,67 €	77,62 €	79,09 €	81,45 €	83,53 €	0,20%	10,39%	2,58%	1,89%	2,99%	2,55%
Brasil	22,09 €	23,40 €	26,31 €	26,07 €	27,42 €	0,35%	24,14%	5,93%	12,46%	-0,92%	5,18%
Canadá	104,86 €	107,48 €	110,85 €	113,91 €	116,52 €	0,34%	11,12%	2,50%	3,14%	2,76%	2,29%
China	9,93 €	11,18 €	12,44 €	13,50 €	14,65 €	0,45%	47,53%	12,56%	11,27%	8,51%	8,56%
EEUU	155,55 €	163,30 €	168,35 €	167,22 €	166,94 €	0,47%	7,32%	4,98%	3,10%	-0,67%	-0,17%
España	18,52 €	19,25 €	17,81 €	20,85 €	21,81 €	0,10%	17,77%	3,97%	-7,47%	17,04%	4,60%
Francia	64,90 €	68,34 €	71,02 €	73,73 €	76,44 €	0,25%	17,78%	5,29%	3,91%	3,82%	3,68%
India	3,66 €	4,16 €	4,55 €	5,13 €	5,52 €	0,62%	50,95%	13,79%	9,25%	12,94%	7,52%
Italia	26,89 €	27,87 €	28,55 €	29,36 €	30,05 €	0,12%	11,75%	3,63%	2,46%	2,84%	2,35%
Japón	166,19 €	166,83 €	171,80 €	168,22 €	169,03 €	0,53%	1,71%	0,39%	2,98%	-2,08%	0,48%
México	38,22 €	40,45 €	42,65 €	43,92 €	45,49 €	0,65%	19,01%	5,82%	5,45%	2,98%	3,56%
Reino Unido	81,42 €	84,85 €	87,72 €	90,86 €	94,03 €	0,34%	15,48%	4,21%	3,38%	3,58%	3,48%

Fuente: Lago, et al. (2011)

2.1.2 El Sector de la Comida Rápida en México

Las cadenas de restaurantes de servicio completo como Vips, Toks, Sanborns, California y Corporación Mexicana de Restaurantes (CMR) generan ventas por \$36 millones de pesos, equivalente a dominar el 18% del mercado restaurantero nacional valuado en \$200 mil millones de pesos. En México la industria restaurantera está integrada por las loncherías, juguerías, taquerías, cafeterías, así como los restaurantes independientes que representan el 82% del total del mercado y el resto es ocupado por las cadenas de restaurantes. Dentro del segmento de restaurantes existen otras clasificaciones por el tipo de servicio como son establecimientos de comida rápida (*fast food*), comida casual (*casual dining*) y de servicio completo (*full service*). En la última década, las grandes cadenas de restaurantes de servicio completo han reducido su atractivo en el mercado e incluso este segmento tuvo una reducción de 6.8% en sus ventas de 2009 a 2012, afectada por problemas como la crisis económica, la influenza y el clima de inseguridad en el país. El principal reto, de acuerdo con los especialistas, es renovar su estrategia y su imagen frente a un consumidor cambiante y exigente de nuevas experiencias en cuanto a comida se refiere. Los cambios en los hábitos de las personas, así como un incremento de la clase media han impulsado el crecimiento de otras divisiones como el *fast food* y el *casual dining*. De acuerdo por la Cámara Nacional de la Industria de Restaurantes y Alimentos Condimentados (CANIRAC), el sector restaurantero había crecido a tasas de entre 6% a 7%, pero a partir de 2009 se registró una

caída de un 13% en sus ingresos, en 2010 no hubo repunte y desde entonces no se superaron el 4% de incremento en ventas. En el país, la cadena de restaurantes más grande por cuota de mercado es Vips con una participación del 15%, seguida por Sanborns con 11% de penetración, Toks con 8% del mercado y Restaurantes California muy por detrás con un solo 2% de penetración. Otros de los jugadores del segmento de restaurantes es Wings, Chillis, KFC, Pizza Hut, así como otras marcas que forman parte de corporativos como CMR, Yum!, *Brands* y *Brinker International*, los cuales operan de forma directa o tienen alianzas con compañías mexicanas para realizar su expansión. (Palleres, 2014)

El valor del mercado del negocio de pizza en México supera los \$1,000 millones de dólares anuales, y el país es el segundo en el mundo donde se consume más este producto, después de Estados Unidos. Además, el consumo de este alimento aumenta 7% anual y se estima que, en promedio cada uno de los 120 millones de mexicanos come por lo menos, una pizza entera al año. El negocio de las pizzas en México es altamente rentable y se estima que, en promedio, el establecer un negocio tiene un costo aproximado entre \$500 mil y \$1 millón de pesos. El mercado de pequeñas pizzerías registra tasas de crecimiento de alrededor de 12% y se estima que se mantendrá en esos mismos niveles en los próximos 5 años. Este es un subsector de la industria de alimentos que también ha resentido los efectos de la actual paridad cambiaria peso-dólar y se espera que en el 2016 se estabilice, pues se considera que es un comportamiento temporal. (El Informador, 2015)

Por lo tanto como menciona Animal Gourmet (2013), en su publicación, ya sea de un antojo futbolero de domingo, para la tarde de maratón de serie, ver unas películas, para armar un plan infantil o por el simple y sencillo capricho de consumir carbohidratos (todos hemos sentido ese llamado a la harina), a los mexicanos nos gusta la pizza. La empresa “Pedidos Ya” ha realizado estudios sobre los hábitos de consumo en las órdenes de pizza a domicilio de los mexicanos y los resultados que arroja la muestra de 10,000 pedidos *on-line* de pizza hechos de mayo a julio de 2013 arrojan que el centro de México es la región más pizzera con 41% de los pedidos recibidos y los fines de semana son los días más populares en órdenes pues ocupan el 64% de la semana, seguidos muy de cerca por los martes y los miércoles en los que la mayoría de las pizzerías ofrecen promociones de 2X1. No nos gusta comer solos y

eso también se refleja en las pizzas, pues 1 de cada 3 pedidos se hacen para grupos de más de cuatro personas y solo el 7% de los pedidos que se reciben son para una persona. La pizza favorita de los mexicanos es la hawaiana con 28% de los pedidos, seguida de la de pepperoni y la mexicana con 16% y 19% respectivamente, de los pedidos realizados. La bebida consentida para acompañar la pizza son los refrescos de cola con un 51%, sin embargo llama la atención que las órdenes acompañadas de agua natural ocupan un notable 9%. Y porque comer únicamente pizza parece ser no suficiente, el 21% de los mexicanos prefieren acompañar su pizza con una ensalada, aunque las guarniciones o complementos siguen siendo las empanadas y las papas a la francesa. No importa si es familiar, artesanal, con queso mozzarella, con orilla de queso, con arúgula o carne molida, a los mexicanos les encanta la pizza.

En México, según cifras del sector restaurantero los negocios de alimentos y bebidas aportan importantes beneficios a la economía. De 2011 a 2012 existían más de 425,000 empresas del ramo, como lo son torterías, loncherías, juguerías, taquerías, antojerías, cafeterías, restaurantes de comida rápida y restaurantes de servicio complemento. La venta total anual registró \$182,992 millones de pesos con una aportación al PIB (Producto Interno Bruto) Nacional de 1.4% y 13% al PIB turístico. El 96% son pequeñas y medianas empresas (Pymes) y el 4% son empresas grandes. La mayoría de ese 4% de empresas grandes cuenta con sistemas administrativos para restaurantes basados en las más recientes tecnologías, desde desarrollos a la medida o soluciones comerciales estandarizadas. Se puede considerar que tienen automatizada toda su operación y tienen acceso a información diaria de cómo va el negocio, y lo más importante, les permite planear un crecimiento en forma organizada. El reto importante, para llevar a cabo profesionalización, está en el 96% de los negocios, los cuales son Pymes y no cuentan con la información ni con los recursos económicos que les permitan adoptar un programa de información y comunicación adecuado. (INEGI, 2014)

Según datos de INEGI (2014), las unidades económicas de servicios de preparación de alimentos y bebidas para su consumo inmediato, acorde al sistema de clasificación de la industria de América Latina del Norte, abarca las siguientes clases de actividades:

- a) Restaurantes con servicio completo.
- b) Restaurantes de autoservicio.
- c) Restaurantes de comida para llevar.
- d) Otros restaurantes con servicio limitado.
- e) Servicios de comedor para empresa institucionales.
- f) Servicios para empresas e instituciones.
- g) Servicios de preparación de alimentos para ocasiones especiales.

La industria restaurantera es el segundo mayor empleados a nivel nacional, supera en empleo al conjunto de personas ocupadas en los sectores de pesca, minería, electricidad, agua, distribución de gas por ductos al consumidor final y construcción (en su totalidad). Esta industria representa el 1.4% del PIB Nacional y 13% del PIB Turístico. El personal ocupado por género es el 46.9% hombres y 53.1% mujeres, que estas representan el 80% como cabeza de familia. Se le considera como la industria más importante en el presupuesto del gasto familiar, las familias Mexicanas destinan el 9.8% de su presupuesto para el gasto de comida fuera de casa; eso se debe a dos factores; uno que cada vez son más las mujeres que trabajan y el segundo es el incremento en la economía de los hogares. (INEGI, 2014)

Los restaurantes pueden clasificarse según el tipo de servicio que prestan, la atmósfera, la especialidad culinaria que ofrecen y el tipo de propiedad. Según el servicio se pueden dividir en servicio de mesa, barra, cafetería, lonchería, buffet, servicio en el carro, autoservicio y domicilio. Por su atmósfera puede ser un restaurante en general que es el que ofrece todo y también es llamado internacional, un salón de té y pastas, una cafetería, un merendero, un comedor, un centro nocturno con restaurante y con espectáculo. Por su especialización en la cocina puede ser uno de comida internacional, regional, grill especializado en parrillas y barbacoas, comida de mar, puesto de comida rápida, vegetariano, hamburguesas, *hot-dogs*, pizzería, fuente de sodas, lonchería o un restaurante especializado. Por último, de acuerdo al tipo de propiedad puede ser perteneciente a una cadena de restaurantes, una franquicia, multiunitario, cadena o independiente. (Jiménez, G., 2006)

En México la industria restaurantera aporta el 6.5% del total de la ocupación, según datos del Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI) en el año 2010, en promedio cada establecimiento o unidad económica tiene 3.8 personas ocupadas, siendo este sector uno de los más importantes por el empleo que genera. Solo se ubican por arriba de esta actividad el comercio, la industria manufacturera y los servicios de apoyo a los negocios. Los restaurantes de comida para llevar que predominan en nuestro país son los de menor tamaño (micro establecimientos) y son los que generan más empleo; siendo un promedio de 10 personas ocupadas.

Para una empresa del sector restaurantera en México sus gastos se distribuyen como sigue: Nómina 27%, Alimentos Frescos 21%, Renta y Servicios 17%, Insumos 14%, Alimentos procesados 13% y Otros costos y gastos el 7%. (INEGI, 2014)

La industria restaurantera se conforma por un elevado número de empresas pequeñas y medianas, que representan un motor importante en la generación de empleo, mayoritariamente femenino. Considerando información de INEGI (2010), como parte de esta investigación, la industria restaurantera está acotada a las siguientes clases de actividad económica según SCIAN (Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte) como se muestra en la Figura 2.

Figura 2. Clases de Actividad Económica según el SCIAN.

Código SCIAN	Clases ^{***f} de actividad económica según el SCIAN
722110	Restaurantes con servicio completo
722211	Restaurantes de autoservicio
722212	Restaurantes de comida para llevar
722219	Otros restaurantes con servicio limitado
722310	Servicios de comedor para empresas e instituciones
722320	Servicios de preparación de alimentos para ocasiones especiales

Por la atención que prestan al cliente, estas tres actividades ofrecen un servicio limitado^{***f}.

Fuente: (INEGI, 2010)

Los restaurantes que ofrecen comida corrida y las cocinas económicas son los que tienen mayor presencia por el número de unidades económicas, ya que uno de cada cuatro,

se ubica en este giro de actividad, y después le siguen las taquerías; tal y como se muestra en la Figura 3. (INEGI, 2010).

Figura 3. Restaurantes según giro de actividad.




Fuente: (INEGI, 2010)

La comida rápida tiene el primer lugar en gasto hormiga, entre los mexicanos, con 221.37 pesos semanales, le siguen el tiempo aire que alcanza la cifra de 96.95 pesos; las propinas representan un desembolso de 77.19 pesos y el café representa 59.41 pesos, de acuerdo con la Encuesta Financiera *Scotiabank*, Los gastos hormiga son aquellos que se realizan de forma cotidiana y que en la mayoría de los casos no es incluido en el presupuesto de las personas. Otros gastos en que incurren los mexicanos son el estacionamiento y los parquímetros en los que se paga de forma semanal 56.26 pesos; en refrescos 53.89 pesos; cigarros 28.55 pesos; limosna 21.87 pesos, revistas 16.05 pesos, bebidas energéticas 13.93 pesos y periódicos 11.67 pesos. De acuerdo con el reporte de la institución financiera pese a que siete de cada 10 entrevistados conoce sobre los gastos hormiga, sólo 41 por ciento tiene contemplado algún porcentaje de su salario para ellos. Así ocho de cada 10 personas destinan entre 10 y 20 por ciento de sus ingresos para cubrir estos gastos. Semanalmente el gasto promedio es de 734.65 pesos. Esto es una ventaja para los negocios que se dedican a la venta de comida rápida en México. (Soto, 2014)

2.1.3 El Sector de la Comida Rápida en Tijuana y Baja California

De acuerdo al portal de Secretaría de Turismo de Baja California (2011), existen actualmente restaurantes 359 restaurantes establecidos y registrados de comida Mexicana, Internacional, Italiana, Japonesa, China, Mariscos, Carnes; principalmente distribuidos en los municipios de Mexicali, Tijuana, Ensenada, Rosarito y San Felipe; tal y como se muestra en la Figura 4. Estos vienen a competir directamente con el sector de la comida rápida. (Vélez y Agreda, 2012)

Figura 4. Restaurantes de Categoría Turística.



RESTAURANTES DE CATEGORÍA TURÍSTICA

LOCALIDAD	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
TIJUANA	168	143	153	157	139	179	150	118	98	138	121	121
P.DE ROSARITO	62	60	60	63	63	64	65	115	90	90	48	54
ENSENADA	65	58	67	26	35	35	57	33	34	40	40	41
TECATE	17	17	25	24	24	22	14	45	24	47	51	48
MEXICALI	91	95	26	85	80	69	199	86	96	60	92	75
SAN FELIPE	29	24	16	15	18	22	N/D	18	18	17	20	20
TOTAL	432	397	347	370	359	391	485	415	360	392	372	359

Fuente: Secretaría de Turismo del Estado de B.C., (2011)

De acuerdo a recientes datos a Diciembre de 2015 de CANIRAC existen en Tijuana más de 3,000 unidades comerciales con venta de alimentos de los cuales más del 90% son negocios fielmente establecidos. El 3% de ellos son restaurantes denominados de manteles largos y el resto corresponden a 26% taquerías, 11% pizzas, 23% fondas loncherías, 18% negocios dedicados al producto de mar, 14% restaurantes de comida china y el resto son restaurantes de especialidades de comida japonesa – tailandesa – americana – internacional. Mama Mia pizza, que es la empresa que nos ocupa para el estudio de caso cuenta con 12 sucursales en esta ciudad en las ubicaciones de Villa Fontana, Florido, Monarca, Altamira, Playas, Libertad, Cacho, Otay, Hipódromo, Huertas, Mini City y Santa Fé; y su presencia en el estado se amplía a las ciudades de Ensenada, Rosarito, Tecate y Sur de California en Estados Unidos.

El sector restaurantero en 2013, indica Martín Muñoz Avilés dirigente de la CANIRAC, es un sector muy noble, que emplea a una gran cantidad de personas, pues tan sólo en Tijuana se estima que aporta alrededor de 82,000 plazas laborales, donde los comensales generan una derrama económica de 7,650 millones de pesos anuales, en promedio. Para CANIRAC, Tijuana cuenta con una gama de culturas, pues personas de todos los estados y de otros países llegan a ofrecer sus platillos típicos y lo mejor del sazón de sus lugares de origen. Cadenas como Italianni's, Chili's, Café Punta del Cielo, El Costeñito, entre otros, llegaron animadas por el auge que cobró el sector restaurantero desde el 2012, y que se vio reflejado en la apertura de un importante centro gastronómico, Paseo Chapultepec, ubicado en una de las zonas más exclusivas de la ciudad. De tal suerte que para el 2014 ya se espera la llegada de entre 40 y 60 nuevas marcas, principalmente nacionales, posicionando a Tijuana como destino de inversiones del sector gastronómico.

Según datos de INEGI (2010), en el municipio de Tijuana hay dos restaurantes por cada mil personas, como se muestra en la Gráfica 1, donde se ve una gráfica de la proporción que hay a nivel nacional. Para los estudios de INEGI (2010), el servicio de comida rápida es clasificado como limitado en el sentido de la atención al cliente, ya que éste ordena sus pedido a través de un mostrador, barra o similar y por lo general paga antes de la entrega de sus alimentos y bebidas.

Gráfica 1. Georreferenciación de la información de restaurantes y la población.

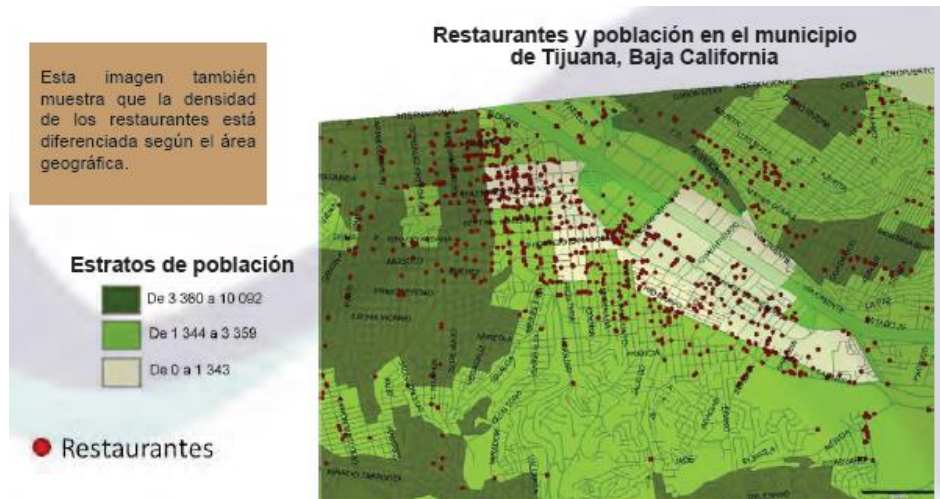


Fuente: (INEGI, 2010)

En el municipio de Tijuana, se localizaron 3,669 restaurantes y la población fue de 1.6 millones de personas, lo que arrojó una relación de 2 restaurantes por cada mil habitantes que viven en ese municipio. La mayor presencia de restaurantes se ubica en la parte noreste, donde se localiza el centro comercial de la ciudad y cerca de la garita internacional de San Isidro, que es el paso fronterizo con los Estados Unidos. Los restaurantes son principalmente micro, al tener hasta 5 personas ocupadas.

En la Figura 5, se muestra una imagen del Municipio de Tijuana en donde se pueden observar los distintos puntos geográficos mediante una geo-cerca las unidades económicas del rubro de restaurantes (puntos color rojo) de la ciudad de acuerdo a los estratos de población.

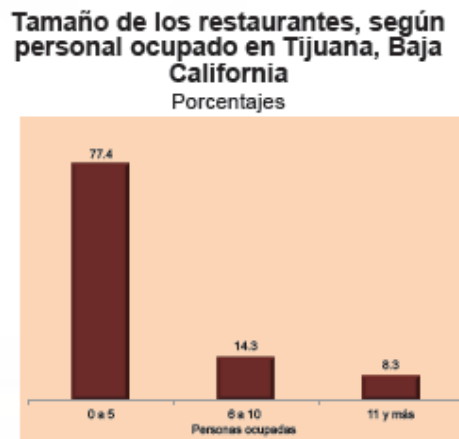
Figura 5. Restaurantes y población en el Municipio de Tijuana, B.C.



Fuente: (INEGI, 2010)

En la Gráfica 2, podemos apreciar una gráfica de barras con los porcentajes de personal de acuerdo a la ocupación por unidad económica, donde predomina con 77.4% de 0 a 5 personas.

Gráfica 2. Tamaño de los restaurantes, según el personal ocupado.



Fuente: (INEGI, 2010)

De acuerdo a un estudio realizado por Testa Marketing (2012), a través de 274 encuestas considerando como base un mes atrás; el 50.7% de las personas encuestadas salen a comer a un restaurante de comida rápida más de 4 veces, mientras que el 24.5% de 1 a dos veces y el 24.8% de 3 a 4 veces. El ticket promedio que arrojó el estudio fue de \$100 a \$300 pesos con un 60.6% de los encuestados, siendo el más bajo porcentaje 9.5% con menos de \$100 pesos. Las principales razones por las que se acude a consumir en un negocio de comida rápida son por costumbre o gusto, mientras que por el sabor o servicio quedan con porcentajes bajos. Este estudio nos sirve como un marco de referencia para ubicar el éxito que tienen las empresas de comida rápida en nuestra ciudad.

El SCIAN de 2013 menciona que Baja California tiene el 2.0% de unidades con servicios de preparación de alimentos y bebidas. En ese mismo año se contrataron en esta industria un total de 44,027 fuentes de empleo, ubicándose en la posición 10 respecto a los demás Estados del país.

2.2 Marco Teórico

Una empresa familiar es una organización controlada y operada por los miembros de una familia. En la empresa familiar debe de haber interacción entre dos o más miembros de una familia para que se viva en realidad la dinámica propia de este tipo de organizaciones. (Belausteguigoitia, 2010)

Asimismo Belausteguigoitia (2010), menciona que cuando se intenta articular una definición precisa se descubre que las empresas familiares son un fenómeno muy complicado, y es casi imposible lograr una definición unificada, pues se pueden dar los siguientes casos peculiares, que no obstante, se podrían considerar como empresas familiares: a) una organización controlada mayoritariamente por una familia, pero que no es operada por sus miembros, b) el negocio de una gran compañía multinacional operada por miembros de una familia local, c) una empresa controlada por dos personas sin relación familiar, cuyos hijos trabajan en ella y d) un negocio que es propiedad de dos amigos, que son como hermanos.

Por consiguiente Treviño-Rodríguez (2010), puntualiza que la finalidad de una familia empresaria es precisamente sembrar la semilla del emprendimiento. Ya sea en la misma empresa, rama o sector, o en áreas no relacionadas, las familias empresarias se dan cuenta de que, con el paso de los años, el mercado cambia. Para hacer frente a estos cambios, para hacer crecer el negocio (incursionar en otras áreas) o para satisfacer los intereses de las siguientes generaciones, los miembros de la familia deben explorar nuevos horizontes. Es así como la empresa familiar da origen a "nuevos" proyectos empresariales, los cuales sirven como un motor que promueve e impulsa el emprendimiento. Es justamente en ese momento cuando la familia se convierte en una familia empresaria. Lo que determina que una familia sea empresaria o no, es si es capaz de replicar el logro empresarial que tuvo como familia en otros sectores, en otras localidades o en otros contextos.

El dueño de una empresa puede ser sin duda un empresario, pero el que sea muy bueno haciendo negocios no quiere decir que su empresa vaya a pasar de generación en generación. Fomentar la vocación de continuidad en la empresa y transmitir ese deseo a la siguiente generación es lo que marca un antes y un después en la vida del negocio; es lo que establece

la diferencia entre la empresa de un emprendedor y el proyecto empresarial de una familia. Es precisamente lo que determina que tengamos o no una empresa familiar. (Trevinyo-Rodríguez, 2010)

Diversos autores han realizado estudios de empresas familiares y en los últimos 25 años ha tenido una gran evolución. Ser empresario familiar es frecuentemente relacionado con una limitación para tener éxito, sin embargo cuando se logra que cada quien alcance un alto nivel de motivación hacia la empresa, se logran sinergias y resultados sobresalientes. (Gersick, et al., 1997)

2.2.1 El Modelo de los Tres Círculos.

Este modelo se dio a conocer en 1981, los tres círculos representan los ámbitos propios de las empresas familiares: la propiedad, la familia y la empresa. Dependiendo de la ubicación en cada uno de ellos será para evaluar las metas, los puntos de vista y las formas de actuar de cada uno de los integrantes de la familia. Los diferentes roles que cada uno de los participantes asumirá, serán en función de si trabaja o no en la empresa y si es o no propietario de la misma. Para separar con claridad las responsabilidades podremos contar con algunas herramientas, tales como: Consejo de Administración, Consejo de Familia, Estructura de Organización, Planeación Estratégica, Políticas y Programas de Comunicación. (Pérez, 2012)

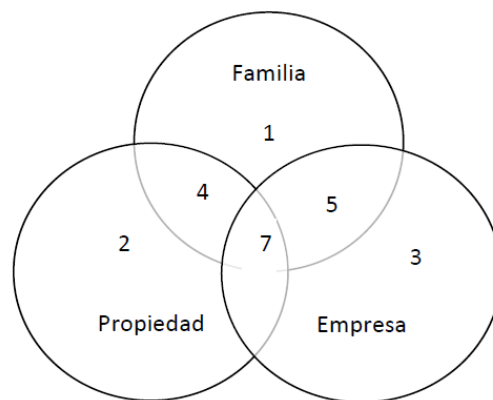
En este modelo, cada círculo representa un grupo de personas. El círculo familiar es al cual pertenecen todos y cada uno de los miembros de un mismo grupo familiar. El círculo de propietarios determina quienes son los dueños de las acciones de la empresa, lo cual genera toda una serie de derechos y deberes sobre esta. El círculo familia comprende el conjunto de individuos que laboran dentro de ella y perciben un sueldo o beneficio económico directo, producto del trabajo que desempeñan, y que le agrega valor a la compañía. Todas y cada una de las personas que de alguna forma u otra tienen relación con una empresa familiar pueden ubicarse en alguno de estos círculos y subconjuntos. Las intersecciones de los círculos indican los grupos de personas que poseen dos o tres características identificadas por el modelo. Consecuentemente, la suma de estos actores, quienes tienen sus propias necesidades individuales, mismas que pueden inclusive ser divergentes, provoca que la dirección de las

empresas familiares sea compleja y muchas veces difícil de gestionar, ya que, dependiendo de la etapa de vida en que se encuentre cada uno de los miembros de la familia involucrados en la empresa, determina que vean la realidad de distinta manera. (Flores y Vega, 2015)

Este modelo del sistema de empresa familiar consiste en tres subsistemas sobrepuestos, tal y como se muestra en la Figura 6, que son: propiedad, familia y negocio o empresa, en donde todos los integrantes de la empresa se encuentran representados por alguno de estos círculos. Ya que todos los integrantes de la empresa pueden estar dentro de estos círculos y subconjuntos se da una clasificación de estos:

1. Miembros de la familia, que no son propietarios y no trabajan en la empresa.
2. Propietarios de la empresa, que no son miembros de la familia y no trabajan en la empresa.
3. Empleados de la empresa, que no son miembros de la familia y no son propietarios.
4. Miembros de la familia, que son propietarios y no trabajan en la empresa.
5. Miembros de la familia que no son propietarios y trabajan en la empresa.
6. Propietarios que no son miembros de la familia y trabajan en la empresa.
7. Miembros de la familia, que son propietarios y trabajan en la empresa.

Figura 6. Modelo de los tres círculos de la empresa familiar.



Fuente: (Beluasteguigoitia, 2010)

Por otro lado, si solo la empresa recibe los recursos y la familia no disfruta de los beneficios generados, los miembros de la familia podrían resentir la carencia de atención y

distanciarse del proyecto de la empresa. Los padres de familia, que son a la vez líderes de la empresa juiciosos, suelen adoptar políticas de austeridad hacia ambas partes. En ocasiones, ellos prefieren reinvertir en la empresa la mayoría de los recursos generados y dedicar a la familia una porción de menores dimensiones. La idea que suelen esgrimir es que el dinero invertido en la empresa puede dar para la familia, pero el dinero invertido en la familia no da para la empresa. (Belausteguigoitia, 2010)

La disputa que se da entre el sistema familiar y de empresa no es sólo por dinero también la atención, el tiempo y la energía suelen dividirse entre ambos. Una empresa es muy demandante y requiere la entrega de sus trabajadores. Ante esta situación es común que se prefiera descuidar un poco la familia, pero si esta situación se prolonga indefinidamente, a la larga esta se verá en gran medida afectada. (Belausteguigoitia, 2010)

La influencia de los valores familiares y el carácter de quienes la han constituido son de gran impacto en la productividad y competitividad de este tipo de empresas, ya que prácticamente el ambiente familiar se traslada a la empresa donde se mezclan problemas, fracaso, éxitos y bondades propios de los sentimientos y las emociones de la familia. No por ello el modelo deja de explicar las contradicciones que se viven en estas organizaciones, así como la necesidad de lograr un equilibrio dinámico entre la empresa y la familia. (Belausteguigoitia, 2010)

De tal manera que la familia empresaria no está movida únicamente por el deseo de acumular capital sino que sus sentimientos culturales, el significado de ciertos procesos y acontecimientos y determinadas subjetividades son lo que motivan y conforman sus actuaciones en el seno de la empresa familiar. (Rodríguez, et al., 2011)

De esta forma podemos mencionar que en nuestro país la empresa familiar se ha visto en la necesidad de emprender con Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES) que en pocas ocasiones solo cuentan con los recursos esenciales para sobrevivir de manera modesta y con ciertas carencias que no logran cubrir la mayor parte del tiempo con el capital de trabajo obtenido en la operación. En muchas ocasiones estas empresas son o fueron creadas para hacer frente a las diferentes crisis económicas por las que ha atravesado México y ante la

falta de oportunidades y desarrollo en el ámbito laboral dentro de las diferentes actividades económicas. (Rodríguez, et al., 2011)

Asimismo para entender mejor a la familia empresaria debemos profundizar en cual ha sido su proceso de constitución, la influencia patriarcal, la influencia matriarcal, confianzas y desconfianzas, lealtad y traición, el papel de la mujer versus el hombre en la familia y diversas diferencias de carácter cultural. (Rodríguez, et al., 2011)

Cuando surge la pregunta acerca del origen de cada empresa familiar, nos encontramos con un discurso sobre la personalidad del fundador, su familia, la empresa y su entorno local, estas organizaciones regularmente aparecen creadas por un solo individuo de carácter fuerte y poderoso aunque esa no haya sido la realidad, en la versión conocida de la creación de la empresa se suele omitir al cónyuge y a otros familiares minimizando así el apoyo de otras personas. (Rodríguez, et al., 2011)

Atendiendo a las posiciones que cada persona puede ocupar en el modelo de los tres círculos es fácil construir un inventario de posibles situaciones de conflicto. Este esquema puede ser útil para aproximarse a la fuente de los conflictos interpersonales en las empresas familiares, porque permite examinar los diferentes puntos de vista que conforman la fuente principal de cualquier conflicto. No obstante, también hay que tener en cuenta que algunas de las disyuntivas más importantes en el área de los conflictos en la empresa familiar son fruto de los rasgos de personalidad de cada individuo y del paso del tiempo. (Tápies, 2011)

A medida que pasa el tiempo, cada círculo dentro del modelo va cambiando, por ejemplo, con la incorporación de nuevas personas que entran y salen de los círculos, a través de los nacimientos en la familia, matrimonios, divorcios, separaciones y defunciones. Cada uno de estos acontecimientos provoca una reacción en todo el sistema, que trae consigo diversas fuentes de conflicto y que, a su vez, es también un poderoso motor de cambio y de regeneración para la empresa y para la familia. (Gersick, et al., 1997)

Aunque las personas suelen percibir el conflicto como una situación negativa, en el caso de la empresa familiar las situaciones conflictivas pueden ser el catalizador necesario para revitalizar y desarrollar los tres sistemas que la componen: la familia, la empresa y la propiedad de la misma. Si se estructuran los órganos de gobierno adecuados, la empresa

familiar puede salir reforzada del conflicto, que puede servir para ver la necesidad de crear un Consejo de Administración Profesional en su Modo de Actuar (CAPMA), redactar un protocolo, crear un consejo de familia. En definitiva, de dotarse de estructuras y procesos de gobierno que contribuyan a la institucionalización de la empresa familiar y de la familia empresaria. (Tápies, 2011)

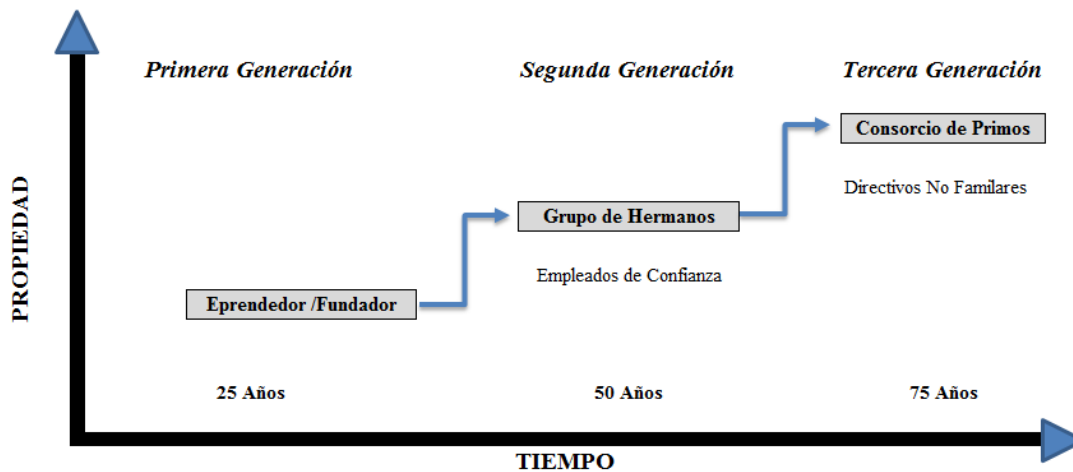
El gran reto que las empresas familiares enfrentan es la supervivencia y para superarlo necesitan crecer. No obstante, conforme éstas crecen geoméricamente, la familia lo hace exponencialmente. Por ello, mantener la unidad entre los miembros de la familia a lo largo del tiempo, así como transmitir las tradiciones y valores familiares a través de las generaciones, se vuelve una tarea ardua y perpetua. Educar a las siguientes generaciones en los valores de la dedicación al trabajo, la tenacidad, la lealtad y la prudencia, así como hacerlas partícipes del amor que tanto los fundadores como las generaciones al mando sienten por el negocio, avivará el compromiso hacia la empresa y hacia su supervivencia. Determinar un objetivo común, una visión compartida y establecer pautas de comportamiento en torno a la empresa de la familia facilitará las decisiones y permitirá a quienes no compartan esa perspectiva elegir libremente caminos alternos. Cada familia es única e irrepetible, y aunque sus valores y tradiciones van incorporando nuevas formas de hacer y ver la vida conforme aprenden y se reinventan, los principios familiares básicamente permanecen intactos. La idea es transmitirlos y adaptarlos a los nuevos tiempos, compartiendo esa sabiduría que a través de varias generaciones se ha ido formando y acumulando en torno a la empresa, a las relaciones de familia y a nuestro papel en la sociedad. (Tápies, 2011)

La transmisión de valores y tradiciones familiares a través de las generaciones se da de diferentes maneras en cada familia, determinando la unidad y el compromiso existente a nivel familia, así como el conocimiento y el amor hacia la empresa. Cuando esta liga de transmisión intergeneracional se rompe, es probable que la empresa familiar termine desapareciendo o en manos de otros dueños. (Trevinyo-Rodríguez, 2010)

De acuerdo con Trevinyo-Rodríguez (2010), la propiedad y el control del negocio familiar se modifican conforme pasa el tiempo, la familia crece y las acciones de la empresa

se van distribuyendo. En la Figura 7, se muestra una representación de los cambios en la propiedad a lo largo del tiempo y las generaciones.

Figura 7. Cambios en la Propiedad.



Fuente: (Treviño-Rodríguez, 2010)

Igualmente Treviño-Rodríguez (2010), establece un decálogo del éxito en la gestión familiar como sigue:

1. Sus fundadores decidieron en algún momento durante su vida que deseaban que sus empresas trascendieran a través de las generaciones.
2. Sus fundadores y sus hijos se formaron en los ámbitos de la empresa y familia, y adquirieron conciencia de la necesidad de transmitir sus conocimientos a las siguientes generaciones, así como la importancia de compartir valores, tradiciones y creencias familiares con ellos.
3. Sus fundadores formaron a sus hijos e hijas por igual, dándoles las mismas oportunidades y dejándoles elegir libremente sus carreras y el desarrollo profesional que deseaban seguir.
4. Sus fundadores se dieron a la tarea de promover el espíritu emprendedor y los valores familiares en los miembros de las siguientes generaciones. Aquellos a los que no les interesaba el negocio base fueron apoyados para crear nuevos negocios a partir de la empresa familiar.

5. Sus fundadores fomentaron la excelencia, laboriosidad, iniciativa, sencillez y austeridad como valores principales en los miembros de las siguientes generaciones.
6. Sus fundadores y las siguientes generaciones planificaron el crecimiento a nivel empresarial-familiar, organizando la estructura de la compañía para que pudiera hacer frente al crecimiento de la familia.
7. Sus fundadores y las siguientes generaciones se dieron conscientemente a la tarea de no caer en tramas o autoengaños; como “si me muero se acaba la empresa”, “si no es hombre o de preferencia ingeniero, no sirve”, etc.
8. Sus fundadores y los miembros de la familia repartieron equitativamente, no de manera igualitaria, los derechos accionariales.
9. Las familias empresarias que han logrado transmitir sus negocios de una generación a otra se dieron cuenta de que no sólo necesitaban adaptarse al ambiente en el que vivían, sino fomentar las transiciones ordenadas (planificación de la sucesión).
10. Sus fundadores y las siguientes generaciones fomentaron la pasión por el negocio, el orgullo familiar y una filosofía empresarial distintiva.

“Más vale prevenir que lamentar”; así lo comprueba el estudio de *Family Business Survey*, hecho por la firma *Pricewaterhouse Coopers*, que señala que la mitad de las empresas familiares del mundo ponen en riesgo su permanencia operativa al no contar con un plan de sucesión. Por eso, comienza a prever esta situación a partir de hoy. Hay que considerar que el fundador, dueño o director general de la compañía es el responsable de elegir a su sucesor y de elaborar un plan de sucesión o transición del poder. Se recomiendan cinco consejos prácticos para definir la estrategia de una sucesión que son el Diagnóstico, la Planeación, el Entrenamiento, la Transferencia y la Culminación. (Entrepreneur México, 2009)

2.2.2 El Modelo de la Articulación Dinámica

Ha quedado claro que las empresas familiares tienen características que las hacen diferentes de otras organizaciones. Por ello, para lograr su profesionalización. El modelo de la articulación dinámica de la empresa familiar ilustra el balance y la articulación que deben

existir entre la propiedad, la empresa y la familia. Las variables del liderazgo, control y compromiso mantienen unidas estas fuerzas. En el centro del modelo aparece el concepto de armonía, el cual, desde una perspectiva holística, es la variable que mantiene el balance y la articulación entre las otras variables del modelo. (Belausteguigoitia, 2010)

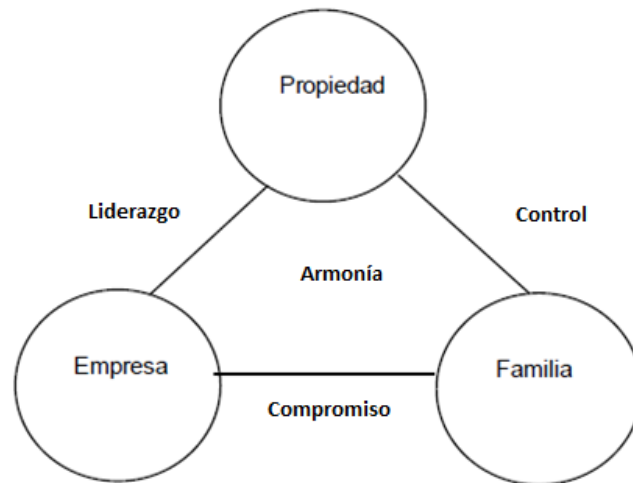
A continuación se explican cada uno de estos conceptos, tal y como lo muestra la Figura 8, donde se muestra un balance y articulación entre sistemas (empresa, familia y propiedad):

Familia: Este círculo representa esencialmente al grupo de personas con lazos sanguíneos que controla la empresa, a sus cónyuges e hijos. También incluye sus necesidades, aspiraciones e inquietudes. La familia aspira respaldar a cada uno de sus miembros y les brinda protección, cariño, seguridad, educación y recursos para su desarrollo.

Empresa: Una de las fuentes de apoyo que tiene la familia es la empresa, pues de ella se obtienen recursos para financiar sus gastos. La empresa está constituida por las personas que trabajan en la organización (incluidos los miembros de la familia), sus instalaciones, productos y servicios. Por su parte, recibe el apoyo de la familia, pues algunos de sus miembros, en ella, ocupan puestos, intervienen recursos, capitalizan sus relaciones, etc.

Propiedad: La propiedad de una organización es un tema de orden legal. La propiedad de un bien da el derecho de usarlo para obtener beneficios. En el caso de una empresa esto implica que puede gozarse de las utilidades que ella proporcione o incluso intercambiarse. Sin embargo, se está obligado a asumir las consecuencias negativas que esto pudiera generar. La posesión efectiva de un bien no debe reducirse a la situación legal. Existe la expresión espíritu de la propiedad, que consiste en hacer el mejor uso de ésta no sólo para quien la posee, sino también para todos los que resulten afectados.

Figura 8. Modelo de la articulación dinámica de la empresa familiar.



Fuente: (Belausteguigoitia, 2010)

Como lo menciona Belausteguigoitia (2010), los subsistemas de empresa, familia y propiedad, que forman parte de la empresa familiar, deben articularse coherentemente. El modelo plantea que las variables compromiso, liderazgo y control; como lo muestra la Figura 8, son capaces de mantener unidos y articulados dichos subsistemas:

- a) Con un **Liderazgo** apropiado a las características de propiedad y de empresas, los propietarios, directores y trabajadores en general se mantendrán relativamente unidos y perseguirán un mismo objetivo que es desarrollar una empresa fuerte que sea rentable para los accionistas y un buen lugar para trabajar.
- b) Con el **Compromiso** de la empresa hacia la familia y viceversa, ambos subsistemas se mantienen cohesionados, por lo que es más difícil que se enfrenten. En este caso es mayor el grado de participación de las personas relacionadas con la organización.
- c) Con el **Control** de la empresa, la primera garantiza que sus sueños, valores y deseos se reflejan en la segunda. Así, puede estar segura de que su expresión a través de la empresa sería adecuada. Sin embargo, hay que considerar que también puede existir

un control de la propiedad sobre la familia en tanto ésta garantice que los intereses individuales y de carácter familiar no afectarán a la empresa. De esta forma se presenta un control de ambos sentidos.

Asímismo Pérez (2008), menciona que la empresa – familia y propiedad son sistemas que deben de tener un balance entre sí, es decir, el peso o importancia asignado a cada uno de ellos deben de ser igual. Se identifican desequilibrios si entre ellos se experimenta alguna de estas situaciones:

1. **Desequilibrio familiar:** si incluye entre sus filas un gran número de parientes de los propietarios que no son capaces de dar valor a la organización e incluso pueden disminuirlo; los parientes tienen mayores retribuciones económicas por el lazo sanguíneo, independientemente de sus logros laborales; se fomenta el nepotismo; se crean puestos con el único fin de dar cabida dentro de la empresa a parientes desempleados, canaliza recursos hacia la familia, descuidando las necesidades familiares.
2. **Desequilibrio empresa:** si para administrar adecuadamente la empresa se descuida a la familia por un tiempo prolongado; si los recursos generados por la empresa familiar no pueden ser disfrutados por la familia ni siquiera a mediano o largo plazo. Si no se invierte en el crecimiento profesional del personal, en los sistemas, entre otras cosas.
3. **Desequilibrio propiedad:** si las utilidades son utilizadas por el dueño de la empresa familiar para su propio beneficio anteponiéndose las necesidades familiares y de la empresa.

La presencia de alguna de estas situaciones en uno de los sistemas, ocasiona como consecuencia la existencia de desequilibrios entre los otros dos.

Resulta importante explicar que en el proceso de profesionalización se mejoran las habilidades de una persona para hacerla competitiva en términos de sus profesión u oficio. Este proceso tiende a implicar el establecimiento aceptable de cualificaciones de una Asociación o Colegio Profesional para supervisar la conducta de los miembros de la

profesión y un cierto grado de demarcación de los así calificados de los clasificados como amateurs. Sin duda, uno de los retos más grandes de las empresas familiares es su proceso de profesionalización; los colaboradores deben de estar aptos para la correcta toma de decisiones de manera objetiva y racional, que estén estas basadas en análisis de la información externa y externa de la empresa y que vayan de acuerdo al plan estratégico y metas de la propia empresa. Algunos empresarios de empresas familiares consideran que tener un Consejo de Administración es un lujo que hace más lenta la toma de decisiones y que los integrantes pueden no conocer la empresa. El tener en la empresa dos órganos de gobierno como lo son el Consejo de Familia y el Consejo de Administración son una buena forma de iniciar con paso firme el proceso hacia la profesionalización y el éxito de una empresa familiar. (Pérez, 2008)

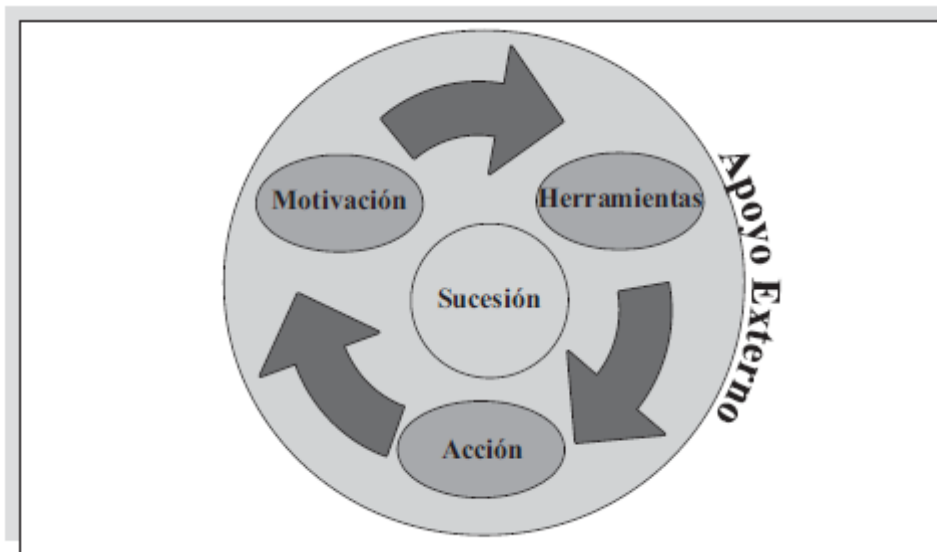
Una vez estabilizados a los directivos de la empresa familiar mediante el modelo de articulación dinámica de la empresa; para lograr la planeación familiar debe procederse a instaurarse los órganos de gobierno: asamblea de accionistas, consejo de administración y consejo familiar. (Poza, 2004)

2.2.3 Modelo Colombiano 2008 “Dinámica de la Empresa Familiar Pyme”

El Modelo de Sucesión planteado por un estudio exploratorio realizado por Vélez, et. al., (2008) en Colombia a empresas familiares le cual plantea tres elementos esenciales como se muestra en la Figura 9, que son:

- 1. La motivación**
- 2. Las herramientas y**
- 3. La acción**

Figura 9. Modelo para un proceso de sucesión.



Fuente: (Vélez, et al., 2008)

Estos tres elementos están interrelacionados de manera continua, tanto en el tiempo como al interior de la organización, su eje central es el proceso de sucesión, y durante todo el ciclo puede recibir la influencia y el apoyo externo. En todo este proceso se observa la influencia externa, en la medida en que la información que le llegue a la organización y al empresario en particular, procedente de la academia, los gremios y el gobierno, sobre la importancia y la necesidad de la sucesión, permitirán socializar esta necesidad y concientizar a las organizaciones para que tomen las acciones necesarias. Así mismo, dentro de este elemento puede ubicarse el apoyo externo, brindado por expertos en el tema a las organizaciones quienes pueden girar y recomendar desde un punto de vista objetivo las mejores prácticas a llevar a cabo. (Vélez, et al., 2008)

El modelo Dinámica de la Empresa Familiar Pyme será el utilizado como base para determinar las variables para la investigación del Protocolo de Sucesión Familiar a través del cual se deben prever soluciones a conflictos de intereses, celos entre familiares, visión a corto plazo, elección de los mejores líderes para las siguientes generaciones. Este es un

estudio exploratorio llevado a cabo en Colombia en el año de 2008 y ha sido utilizado en otros estudios de casos e investigaciones.

La Variable Dependiente es el Protocolo de Sucesión Familiar con el cual se busca mediante este estudio de caso presentar una guía para los accionistas/socios/consejo empresarial con el objetivo de tener el protocolo listo, explicado y contar con el personal preparado para la sucesión en todos sus aspectos y alcances; en otras palabras de manera muy general es evitar sorpresas al momento de que se lleve a cabo, crear procesos y estructuras que faciliten la continuidad, desarrollar habilidades de toma de decisiones y resolución de conflictos en las siguientes generaciones, desarrollar equipos de trabajo entre generaciones, educar a propietarios responsables, cultivar el espíritu emprendedor, heredar el arte de la gerencia del negocio, formar a un líder, validar la posición de liderazgo de la siguiente generación y facilitar la renovación del negocio. Para lograr estos objetivos antes descritos es necesario el trabajar a nivel individual, empresa, familia y generaciones tanto la actual – sucesora y futura. El Protocolo es en una palabra el “facilitar” el proceso de sucesión.

A continuación se definen y explican cada una de las Variables Independientes (Motivación, Herramientas y Acción) y las tres Dimensiones de cada una de ellas de acuerdo al Modelo Colombiano “Dinámica de la Empresa Familiar Pyme” realizado en el año de 2008 a manera de un estudio exploratorio en ese país.

MOTIVACIÓN

La motivación es el elemento que desencadena el ciclo y está en cabeza del líder de la empresa, quien debe ser consciente de su retiro futuro. El empresario es quien tiene la responsabilidad de crear los espacios y los mecanismos al interior de la misma con el objetivo de estructurar todo el proceso de sucesión. Se deben de reconocer la sensibilización de todos los miembros de la familia, de manera que el grupo familiar vaya en una misma dirección con respecto a la sucesión y el liderazgo en la elaboración de herramientas, en la medida en que sea el empresario quien debe dirigir y organizar la estructura formal al interior de la organización, que no solo debe ser con miras a la sucesión, sino de manera más general hacia una gestión empresarial adecuada. (Vélez, et. al., 2008)

a) Liderazgo

A los fundadores usualmente les cuesta trabajo entregar el mando de su empresa. No es un secreto que para muchos de ellos las empresas que crearon son parte fundamental de sus vidas y no conciben la idea de retirarse de ellas. La grandeza de un fundador no está en crear la empresa sino en entregar la batuta a la siguiente generación. El nuevo líder debe de establecer los nuevos sistemas de valores, trabajo, colaboración, conductas, considerando que los cambios implementados serán gradualmente. Al pensar en la sucesión del liderazgo, lo más recomendable es realizar una planeación con al menos 10 años de antelación, en el cual se identifique al posible sucesor dentro de los miembros de la familia o se comience con la búsqueda de un profesional externo. Al seleccionar al sucesor se tiene que tomar en cuenta que debe de contar con experiencia en cargos directivos de otras empresas, debe de tener formación en dirección de empresas; si es interno debe de sentirse orgulloso de la empresa con una clara visión de negocio y que viva los valores familiares. El liderazgo no se delega ni se impone con un cargo, se gana con resultados y con el desarrollo de la capacidad de influenciar en otros. (Gómez, 2010)

b) Proceso

La sucesión es un proceso complejo que conviene preparar con el tiempo, tanto desde el punto de vista del sucesor como del predecesor. Muchas veces el predecesor intenta retrasar la sucesión por diversos motivos: por miedo o no saber cómo encarar el proceso, porque cree que los hijos no están preparados para el relevo, por temor a perder estatus social o quedarse sin ocupación alguna; ante estas razones, resulta tentador intentar retrasar la sucesión, e incluso por otras opciones como retirarse a media, quedándose con el poder, aunque sin responsabilidades, o incluso justificar el retorno, interponiendo al sucesor la forma de hacer las cosas. Para evitar esto, es importante tener en cuenta que la sucesión es un proceso en el que se distinguen cuatro etapas:

1. Preparación de los Sucesores.
2. Preparación de la Organización.
3. Armonización de las relaciones entre empresa y familia.

4. Preparación del predecesor para el día después.

En el abordaje de la perspectiva de la sucesión se determinan los factores de orden administrativo, tiene como eje desde la literatura y el estudio de casos, tres grandes factores que conforman los pilares de la estructura del proceso de vinculación del sucesor a saber: el modo, el momento y las motivaciones. Un proceso guiado permite una manera más suavizada de vincular a los descendientes cuando éstos están mejor preparados y también cuando las relaciones entre los miembros familiares se basan en la confianza y la afabilidad. (Macías, 2011)

HERRAMIENTAS

Estas herramientas deben de ser el soporte que utilizará el empresario, la familia y la empresa, para llevar a cabo con éxito la sucesión. El hecho de que existan reglas formales que regulen el proceso, le brinda a la empresa la posibilidad de reducir situaciones de conflicto.

Las herramientas son el elemento material e incluyen:

1. La declaración de Compromiso Familiar a través de la cual, se deben establecer la misión, la visión y los valores familiares, que deben guiar el proceso de sucesión como principios básicos.
2. El Protocolo de Familia es la herramienta a través de la cual se deben definir las políticas de interacción entre la familia y la empresa, y de manera particular para el tema de sucesión, puede usarse para establecer reglas y los acuerdos de sucesión, las políticas de manejo y traspaso de la propiedad, las capitulaciones.
3. Los acuerdos entre Accionistas que deben de ir encaminados a fijar las reglas para la toma de decisiones en donde intervienen estos, quienes no todos necesariamente son del grupo familiar.
4. En general todas aquellas herramientas relacionadas con gobierno corporativo.
5. Adicional a esto, también se reconoce la necesidad de elaborar de manera formal: los mecanismos de elección del sucesor, desarrollo de competencias, un plan de

acompañamiento para el sucesor por parte de sucedido e integración total con los principios y valores de la empresa. (Vélez, et. al., 2008)

a) Gobierno Corporativo

El concepto apareció hace algunas décadas en los países más desarrollados, como consecuencia de la necesidad que tenían los accionistas minoritarios de una empresa de conocer el estado que guardaba su inversión. Esto hizo que los accionistas mayoritarios de un negocio y sus administradores, iniciaran un proceso de apertura de la información, al mismo tiempo de profesionalización y transparencia en el manejo del mismo. (Cruz, 2012)

El gobierno corporativo se refiere al conjunto de principios y normas que regulan el diseño, integración y funcionamiento de los órganos de gobierno de la empresa, como son los tres poderes dentro de una sociedad: los accionistas, directivos y alta administración. Un buen gobierno corporativo provee los incentivos para proteger los intereses de la compañía y los accionistas, monitorizar la creación de valor y uso eficiente de los recursos brindando una transparencia de información. (Cruz, 2012)

Lo importante es destacar que el gobierno corporativo no es un instrumento individual sino más bien un concepto que incluye el debate sobre las estructuras apropiadas de gestión y control de las empresas. También incluye las reglas que regulan las relaciones de poder entre los propietarios, el consejo de administración, la administración y por último las partes interesadas tales como los empleados, los proveedores, los clientes y el público en general. (Cruz, 2012).

b) Desarrollo de Competencias

El coaching por parte del director al sucesor es una excelente herramienta para que comience a tomar decisiones de forma controlada, asumiendo responsabilidades cada vez mayores y de esta forma forjarse poco a poco con sus propios éxitos y fracasos; esto puede ser complementado por un programa de formación directiva que trabaje bajo el método del caso, para que aprenda a tomar decisiones sobre situaciones reales, pero en ambientes

controlados y acompañado de un especialista. Para las empresas familiares, se tienen tres elementos centrales en el desarrollo de la gestión humana, cada uno con la misma frecuencia y ocurrencia, ellos son: el manejo de programas de entrenamiento y formación soportado en competencias, conocimientos, habilidades; el contar con la estructura del servicio a nivel interno y la existencia de programas de liderazgo, empoderamiento, coaching a nivel del equipo directivo. (Vélez, et. al., 2008)

ACCIÓN

Es el proceso de traspaso del liderazgo de la empresa, apoyándose en los elementos de motivación y herramientas. Este proceso lleva tiempo, dentro del cual debe de observarse el cumplimiento de las políticas y de las reglas definidas por la empresa, donde cada actor tiene roles previamente definidos y en donde los actores principales son el sucedido, cuyo papel primordial es el acompañamiento, y el sucesor, quien debe de ir adquiriendo características necesarias para liderar la empresa. Es el proceso de traspaso del liderazgo de la empresa, apoyándose en los elementos anteriores de Motivación y Herramientas. (Vélez, et. al., 2008)

a) Profesionalización

La profesionalización es el proceso social por el cual se mejoran las habilidades de una persona para hacerla competitiva en términos de su profesión u oficio. Este proceso tiende a implicar el establecimiento aceptable de cualificaciones de una Asociación o Colegio Profesional para supervisar la conducta de los miembros de la profesión y un cierto grado de demarcación de los así calificados de los clasificados como amateurs. La profesionalización demuestra la importancia que ha cobrado el estudio de campo administrativo como elemento indispensable para una buena gestión empresarial. Es señal de la conformación de una organización burocrática profesional, en la que los partícipes de la empresa deben tener las cualidades, competencias y actitudes requeridas para su accionar cotidiano. (Vélez, et. al., 2008)

La profesionalización es un proceso de transformación gradual que implica un cambio de mentalidad en cada uno de los elementos de la organización. Para que esto sea eficaz, deben

comprometerse aquellos que se encuentran en las máximas posiciones jerárquicas, Así como para obtener una certificación de calidad se requiere el compromiso del director general, también la profesionalización requiere que éste se involucre en forma total en el proceso de transformación. Es un proceso de cambio gradual que se entiende mejor al conocer las diversas etapas por las que atraviesan las organizaciones. El largo periodo que ocupan los directores generales en este tipo de organizaciones es una factor que puede inhibir los cambios que exige la profesionalización. (Belasteguigoitia, 2010)

Tal como lo menciona en su artículo Davis (2009), es probable que en algún momento de la vida de una empresa familiar, sus dueños piensen que deberían profesionalizarla. Con frecuencia se considera que profesionalizar significa cambiar la administración familiar por otra no familiar, es decir, que basta con elegir a una ejecutivo ajeno a la familiar para que conduzca el negocio, pero esto no es tan simple. Una compañía es considerada familiar cuando muestra altos niveles de desempeño y ética. Esos niveles se alcanzan generando culturas que pongan énfasis en el desempeño, al tiempo que adhieren a valores fundamentales de la compañía, aprenden en forma constante y se esfuerzan por lograr la igualdad en reconocimiento y recompensas. Las culturas de negocios profesionales se nutren de los esfuerzos de sus líderes y de procesos formales: fijar metas y reglas claras, valorar el desempeño y la ética de los empleados, contratar personal sobre la base de su capacidad para contribuir y otorgar ascensos también en función de las contribuciones. Una compañía puede ser propiedad de una familia, estar administrada por la familia y ser profesional. El profesionalismo nada tiene que ver con categorías, sino actitudes y comportamientos personales. De hecho es posible que los miembros de la familia que posean la combinación apropiada de cualidades tengan ciertas ventajas al administrar el negocio, en especial para asegurar a los principales interesados – familiares accionistas, empleados, clientes y proveedores – que la empresa es estable y pueden confiar en ella. Por lo tanto, no hay que caer en la trampa de suponer que para hacer más profesional a una empresa hay que deshacerse de los empleados familiares.

La profesionalización de un negocio familiar se apoya en seis pilares:

- a) Atraer, desarrollar y retener personas talentosas, familiares y no familiares.
- b) Asegurar que la organización siempre pueda, en cuestiones importantes, decidir de manera oportuna.
- c) Fortalecer la disciplina familiar y sus compromiso con el negocio.
- d) Respetar la jerarquía del management y dar autonomía a los empleados.
- e) Establecer sistemas que aseguren en forma consistente el alto desempeño y la igualdad.
- f) Defender los valores centrales a ultranza.

La profesionalización conlleva la aceptación de un nuevo management, a veces ajeno a la familia. Implica cambiar la mentalidad de los miembros de la familia empresaria integrados en la actividad de la empresa hacia un enfoque más empresarial que familiar, reconvertir el negocio inicial con el que el fundador empezó y procurar que la empresa esté dirigida por los mejores profesionales, con independencia de que sean o no familiares. Esto se hace cada vez más necesario en las empresas familiares debido al crecimiento de la empresa y que deja por obsoleto los métodos intuitivos de gestión; las exigencias que impone un entorno cada vez más competitivo y la capacidad de hacer frente al cambio permanente de las organizaciones profesionalizadas; los conflictos derivados del incremento de miembros familiares involucrados en la empresa, esto si se pretende que todos los miembros de las sucesivas generaciones participen directamente en la empresa; la incapacidad de los sucesores para la gestión y dirección, la eficiencia de la empresa puede resentir por la restricción del mantenimiento del control en manos del grupo familiar y la condición de mantener a miembros de la familia en posiciones de gestión y control. Escoger a los directivos necesariamente entre miembros de la familia en muchas ocasiones una mala selección, además esta falta de profesionalización puede impedir la puesta en marcha de procesos de descentralización y de mejora continua del personal que son muy necesarios para responder a los desafíos del actual entorno competitivo. (Davis, 2009)

b) Transmisión

Los directores ejecutivos que se preparan para transferir el poder no tienen que hacer que la sucesión llegue sin ayuda de nadie. Ni siquiera tienen que estar entre aquellos que trabajan duro para que ocurra. Pero, sin duda deben ser ellos los arquitectos de la transición y luego saber cuándo hacerse a un lado, para dejar que ingenieros, contratistas y vendedores (asesores, equipo y miembros de la siguiente generación) se hagan cargo. Sin embargo, diversos estudios muestran evidencia de que los directores generales de empresas controladas por la familia tienden a ocupar el puesto por largos periodos e incluso a atrincherarse en éstos. A no ceder el paso a los testigos del futuro, esos directores suelen generar serias debilidades en la capacidad de la empresa para continuar de una generación a otra. La transferencia del poder nunca suele ser fácil en ningún entorno. (Poza, 2004)

2.2.4 Modelo a utilizar: Articulación Dinámica

Para efectos del caso de estudio se tomará como base el modelo de la Articulación Dinámica explicado por Belausteguigoitia (2010), el cual se basa tres elementos esenciales:

- 1. Empresa,**
- 2. Familia y**
- 3. Propiedad.**

Se describirá la variable dependiente que para efectos de este caso de estudio es el protocolo de sucesión familiar y tomándose en cuenta como variables independientes las antes mencionadas. La variable dependiente es el protocolo de sucesión familiar con el cual se busca mediante este estudio de caso presentar una guía para los accionistas/socios/consejo empresarial con el objetivo de tener el protocolo listo, explicado y contar con el personal preparado para la sucesión en todos sus aspectos y alcances; en otras palabras de manera muy general es evitar sorpresas al momento de que se lleve a cabo, crear procesos y estructuras que faciliten la continuidad, desarrollar habilidades de toma de decisiones y resolución de conflictos en las siguientes generaciones, desarrollar equipos de trabajo entre generaciones, educar a propietarios responsables, cultivar el espíritu emprendedor, heredar el arte de la gerencia del negocio, formar a un líder, validar la posición de liderazgo de la siguiente generación y facilitar la renovación del negocio. Para lograr estos objetivos antes descritos

es necesario el trabajar a nivel individual, empresa, familia y generaciones tanto la actual – sucesora y futura. El Protocolo es en una palabra el “facilitar” el proceso de sucesión. (Vélez, et. al., 2008)

A continuación se definen y explican cada una de las Variables Independientes (empresa, familia y propiedad) y la Dimensión de cada una de ellas:

EMPRESA

La empresa es un negocios en el cual la mayor parte de la propiedad o el control de la administración recae en miembros de una familia. Es también un complejo sistema dual que consiste en la familia y el negocio: los miembros de la familia implicados en el negocio son parte de un sistema de negocios y parte de un sistema familiar; estos dos sistemas se superponen. Aquí es donde el conflicto puede ocurrir, porque cada sistema tiene su propios intereses, reglas, funciones, condiciones y requisitos. Uno de los grandes desafíos que enfrentan estas unidades económicas es, sin duda, la profesionalización de su administración. Las empresas familiares, al iniciar la producción de bienes o servicios, deben distinguir y tomar en cuenta los distintos factores que inciden en sus estructura organizacional. (Flores y Vega, 2015)

Para Grabinsky (2002), la empresa familiar es aquella cuya propiedad, dirección y control de las operaciones está en manos de una familia. Sus miembros toman decisiones básicas-estratégicas y operativas, asumiendo por completo la responsabilidad de sus acciones. La empresa familiar como cualquier otro tipo, se crea por una o varias personas que personas que toman un riesgo (compartido), crean estructuras, planes, construyen un ideal común, buscan oportunidades y están dispuestos a adaptarse a los cambios y que desde la creación del negocio estarán en constante conflicto de intereses. En la empresa familiar se conjuga la unión del esfuerzo y el capital familiar, en donde cada uno de los miembros de la familia adquiere roles como el padre, madre, hijos y al mismo tiempo de trabajadores, etc., con los demás factores estructurales de un negocio.

Perfil del Sucesor

Tal y como se mencionan Vélez, et. al., (2008), el sucesor como actor principal de sucesión debe reunir una serie de competencias y atributos que le permitan ser un gestor apto para que en el futuro la organización asegure su subsistencia, crecimiento y desarrollo. Aunque son muchos y diversos los aspectos que determinarán si el elegido es un sucesor idóneo, conocer los pareceres de los actuales empresarios permitirá obtener información sobre los acercamientos, conclusiones y recomendaciones de los elementos a tener en cuenta para una posible identificación y selección de los posibles sucesores. Se han identificado seis variables clave que permiten describir el perfil del sucesor sobre las preferencias que tiene el empresario: experiencia del negocio, nivel de formación, manejo de otros idiomas, competencias personales y profesionales, aceptación familiar y vivencia de los valores.

Determinar un perfil del empresario familiar permitir abandonar el camino para ahondar en el tema de la sucesión, ya que de los rasgos generales del fundador se podrán establecer cómo algunas características del mismo hacen más proclives a consolidar adecuados procesos de sucesión. La información sobre el perfil del empresario permitirá identificar algunas de sus características particulares de éstos, partiendo de un análisis general, así como los factores asociados al proceso de sucesión y la proximidad para adelantar el mismo. Si el patrimonio de la organización es pues el empresario, y su imagen es la imagen corporativa, como sucede en muchos de los casos, el relevo en la dirección de la empresa se torna crítico no solo por los procesos internos de ajuste en cuanto a la gobernabilidad se refiere, sino que también por lo que implica a nivel de percepción del entorno dicho cambio. Es por esto, que identificar las particularidades del empresario puede colaborar en la tipificación de algunos elementos susceptibles de análisis frente al proceso de sucesión, así como los rasgos propios de este tipo particular de gestores. La elección de la edad como un elemento para adelantar la conformación del perfil, obedece a que este es un aspecto determinante para aproximarse al tema del proceso de sucesión. (Vélez, et. al., 2008)

Al ser una de las características de la empresas familiares la interacción o integración entre familia-propiedad-empresa, es lógico que la mayoría pretenda que su sucesor mantenga

algún tipo de relación o vínculo con la familia, pilar y soporte del ejercicio empresarial. Un 89% de los empresarios ambicionan un sucesor de extracción familiar y el 11% prefieren que el sucesor externo a la familia. Si bien la mayoría de los empresarios actuales a través de la identificación de un perfil pretenden instituir una serie de cualidades y factores que consideran necesarios para un desempeño idóneo de un sucesor, es interesante observar las prácticas que ellos creen son indispensables que el sucesor establezca como parte de un plan de mejoramiento continuo. (Vélez, et. al., 2008)

FAMILIA

La familia es el elemento natural y fundamental de la sociedad y tiene derecho a la protección del Estado y de la misma sociedad. Cada vez surgen más uniones diferentes a la familia tradicional (nuclear), debido a diversas situaciones, como el incremento en el número de divorcios, las uniones de personas en segundas nupcias y los hogares monoparentales. Gran cantidad de familias no cumplen con la definición de familia nuclear. Aunque no es posible hacer generalizaciones, se observa cierto patrón de comportamiento en las relaciones entre diversos integrantes de la familia dentro de la empresa, basado en expectativas del grupo familiar. Es posible conocer aspectos fundamentales de una familia simplemente al analizar su genograma. El genograma es una herramienta muy práctica para profundizar en el conocimiento de una familia. De manera muy concreta y sencilla se visualiza la historia familiar, su estructura y los miembros que la componen, e incluso es posible saber la naturaleza de las relaciones que guardan entre ellos. (Belausteguigoitia, 2010)

La familia es la organización social más importante, en nuestro país la figura de la familia se encuentra fuertemente considerada como la base de la organización y a partir de la cual se forman estructuras más complejas, por ende la familia ejerce una marcada influencia en la empresa probablemente mayor que en otros países. Cuando surge la pregunta acerca del origen de cada empresa familiar, nos encontramos con un discurso sobre la personalidad del fundador, su familia, la empresa y su entorno local, estas organizaciones regularmente aparecen creadas por un solo individuo de carácter fuerte y poderoso aunque esa no haya sido

la realidad, en la versión conocida de la creación de la empresa se suele omitir al cónyuge y a otros familiares minimizando así el apoyo de otras personas. (Rodríguez, et. al., 2011).

Proceso de Sucesión

El proceso de sucesión es un fenómeno muy complejo, en el cual participan una gran cantidad de actores. Por lo general, es un proceso largo que, si se 1, durará de 10 a 15 años y pasará por varias etapas. Por desgracia, las situaciones imprevistas originan que este proceso sea más corto, como el caso del fallecimiento de los dueños y directores o las desavenencias entre familiares e incluso la ruptura entre ellos. El fenómeno de la sucesión, desde el punto de vista práctico, se inicia desde el momento de la concepción de los hijos del fundador. (Belausteguigoita, 2010)

Tal como lo menciona Grabinsky (2002), el proceso de sucesión se divide en estas perspectivas:

1. La planeación familiar.
2. El monitoreo y capacitación de los sucesores potenciales.
3. Problemas que se pueden encontrar.
4. La transferencia formal del poder.

La sucesión es un proceso complejo que conviene preparar con el tiempo, tanto desde el punto de vista del sucesor como del predecesor. Muchas veces el predecesor intenta retrasar la sucesión por diversos motivos: por miedo o no saber cómo encarar el proceso, porque cree que los hijos no están preparados para el relevo, por temor a perder estatus social o quedarse sin ocupación alguna; ante estas razones, resulta tentador intentar retrasar la sucesión, e incluso por otras opciones como retirarse a media, quedándose con el poder, aunque sin responsabilidades, o incluso justificar el retorno, interponiendo al sucesor la forma de hacer las cosas. Para evitar esto, es importante tener en cuenta que la sucesión es un proceso en el que se distinguen cuatro etapas:

1. Preparación de los Sucesores.
2. Preparación de la Organización.
3. Armonización de las relaciones entre empresa y familia.
4. Preparación del predecesor para el día después.

En el abordaje de la perspectiva de la sucesión se determinan los factores de orden administrativo, tiene como eje desde la literatura y el estudio de casos, tres grandes factores que conforman los pilares de la estructura del proceso de vinculación del sucesor a saber: el modo, el momento y las motivaciones. Un proceso guiado permite una manera más suavizada de vincular a los descendientes cuando éstos están mejor preparados y también cuando las relaciones entre los miembros familiares se basan en la confianza y la afabiliad. (Macías, 2011)

La construcción de un plan de sucesión puede ser definida de diferentes maneras, se puede iniciar con la definición operacional y sus propósitos. De manera formal se refiere al proceso que tiene una estructura excluyendo la definición justo a tiempo en la identificación del sucesor. Así en primer lugar se reconoce que la sucesión es un fenómeno omnipresente e importante para el desarrollo organizativo e incluso para la supervivencia, lo cual es especialmente cierto para las organizaciones más pequeñas que se enfrentan a los procesos de suceción. En segundo lugar el desarrollo organizativo, aparte de ser consecuencia de la sucesión, es también un antecedente de la misma. De esta manera un desarrollo financiero pobre incluye en las empresas de diversas maneras (Flores y Vega, 2015)

Protocolo de Sucesión

El protocolo de sucesión es un proceso dinámico durante el cual los roles y tareas del predecesor y el sucesor evolucionan independientemente y en paralelo hasta que se cruzan y se traslapan o empalman. La finalidad de la sucesión es transferir tanto la administración como la propiedad del negocia a la siguiente generación, que puede o no ser de la familia. El objetivo principal de un protocolo de sucesión es que este documento esté listo para el momento en el que el fundador de la empresa haya terminado su ciclo laboral y se seleccione al sucesor, al igual que la propia empresa busca con ello la permanencia, desarrollo y

continuidad; esto se recomienda que se realice mientras el fundador esté aún activo en la empresa. (Trevinyo-Rodríguez, 2010)

Tal y como menciona Trevinyo-Rodríguez (2010), el protocolo o constitución familiar es precisamente el documento que hace posible que la empresa familiar pueda identificar, explicar y hacer transferible a las siguientes generaciones y a todos los que tienen un interés en la empresa, la orientación estratégica base de la empresa y los valores, filosofía y argumentos familiares que fundamentan las decisiones que sobre la propiedad, el gobierno y la administración se han de tomar en el entorno de la empresa, así como promoviendo y reforzando la unidad, la confianza, el amor, el conocimiento, el deseo y el compromiso de los miembros de la familia hacia el negocio. Este concepto nace alrededor de la década de los noventas, como parte de una corriente de investigación muy relacionada con el gobierno corporativo en la empresa familiar.

El objetivo último del protocolo familiar es favorecer un cauce de diálogo entre las partes que favorezcan el futuro de la empresa fortaleciendo su relación con la familia. Todas las facetas del protocolo requieren un detallado estudio de cada uno de los aspectos desde el punto de vista mercantil, civil, fiscal y empresarial. No hay que olvidar el aspecto psicológico, en ocasiones de manera mucho más eficaz que su posible obligatoriedad. (Gobierno de España, Ministerio de Industria, Turismo y Comercio, 2008)

PROPIEDAD.

Conforme la empresa familiar evoluciona, su estructura de propiedad se va haciendo cada vez más compleja debido a la dispersión de capital entre un mayor número de personas que, además, no tienen por qué pertenecer a la familia del fundador. Es por ello que se hace necesario dotar a la empresa de estructuras de propiedad que permitan representar los intereses de cada uno de los propietarios. El consejo de administración, principalmente, y la junta de propietarios (accionistas) suponen una opción para solventar este problema. (Vallejo, 2003)

En relación con el grado de concentración de la propiedad se afirma que una empresa de familia se define como aquella en la que una o dos familias poseen más del 50 por ciento de

las propiedad de la empresa, existen miembros de la familia ocupando cargos directivos y/o ejecutivos de la empresa, y estos consideran que la empresa va a ser transferida en las siguientes generaciones. Dado que la composición accionaria se da en relación directa a los aportes realizados por los miembros que conforman la empresa, y que de esta noción de propiedad surge la distribución de poderes, designando no solo al ápice estratégico sino los puestos de importancia, la observación de esta variable es relevante. Las posibilidades de aportar al contrato societario están preestablecidas en la legislación comercial: dinero, especie, conocimiento o trabajo. Un punto crítico para mantener la sociedad y por lo tanto la propiedad sobre la empresa, se da en el momento en que algunos de los socios por alguna circunstancia decide abandonarla. (Vélez, et. al., 2008)

Sucesión

El emprendedor que funda, dirige y hace crecer un negocio, al triunfar se siente inmortal, todopoderoso. El solo hecho de pensar en que algún lejaniísimo días (o tal vez nunca), tendrá que retirarse o morir, le eriza el cuerpo. Para él, nunca ha tenido obstáculos que no puedan superarse, su propia mortalidad lo hace sentirse muy mal. Y no hace nada al respecto hasta que no es demasiado tarde. Y hablar sobre la sucesión es un tema tan delicado que no merece ser tratado en el lugar más obvio que es el seno familiar. Pero a diferencia de los testamentos que por definición son para ser abiertos cuando la gente fallezca y que consigna los deseos de esa persona hacia sus herederos, la sucesión dentro de una empresa debe ser tratada desde un principio. Tiene que partirse de la premisa básica de que el emprendedor quiere que su obra perdure permanentemente. Si no es así el caso, tristemente desaparecerá esa fuente de riqueza y satisfacciones para el emprendedor, y aunque respetable la decisión, no deja de ser un hecho negativo el que se acabe cualquier negocio. Pero si la plantea de manera correcta y con el tiempo suficiente, la sucesión no debe de ser un hecho traumático, sino algo natural. El emprendedor le deja un negocio a sus herederos más capacitados y en forma tal que su presencia sigue siendo deseada por éstos como su consejero, pero las decisiones y la operación le son vedados. (Grabinsky, 2002)

Es una prioridad orquestar cuidadosamente el proceso multianual que representa la sucesión de directivos-propietarios a través de las generaciones. Existen cientos de razones por las que las organizaciones fracasan; sin embargo, en las empresas de propiedad o control familiar, la principal causa se refiere a la planeación de la sucesión. La sucesión involucra factores muy importantes como lo son la familia, la empresa y a propiedad, es ahí cuando se encuentra el sucesor con el difícil dilema de tomar las responsabilidades que le corresponde cumplir en beneficio de la organización. (Belausteguigoitia, 2004)

Los directores ejecutivos que se preparan para transferir el poder no tienen que hacer que la sucesión llegue sin ayuda de nadie. Ni siquiera tienen que estar entre aquellos que trabajan duro para que ocurra. Pero, sin duda deben ser ellos los que dirigen la transición y luego saber cuándo hacerse a un lado, para dejar que ingenieros, contratistas y vendedores (asesores, equipo y miembros de la siguiente generación) se hagan cargo. Sin embargo, diversos estudios muestran evidencia de que los directores generales de empresas controladas por la familia tienden a ocupar el puesto por largos periodos e incluso a atrincherarse en éstos. A no ceder el paso a los testigos del futuro, esos directores suelen generar serias debilidades en la capacidad de la empresa para continuar de una generación a otra. La transferencia del poder nunca suele ser fácil en ningún entorno. (Poza, 2004)

CAPÍTULO III METODOLOGÍA

3.1 Generalidades

Para este estudio de caso se aplica el modelo de la Articulación Dinámica que explica e ilustra que debe de existir un balance entre la empresa, la familia y la propiedad. Esto mediante un instrumento (cuestionario) que se aplicará a los Directivos, Miembros del Consejo, Asesores y Grupo Gerencial de una empresa dedicada a la industria de la comida rápida de venta de pizzas. El cuestionario se aplica en primera instancia a los familiares por el contenido que incluye aspectos de Familia y Propiedad, pero también es aplicado a los colaboradores no familiares por el aspecto que maneja de la Empresa y porque muchos de ellos tienen bastante antigüedad en la compañía, lo que los hace ser partícipes de la creación y diseño del protocolo de sucesión a proponer en este estudio de caso por el hecho de su conocimiento sobre la empresa.

3.1.1 Marco Espacial

MAMA MIA PIZZA, empresa familiar de comida rápida en la ciudad de Tijuana, Baja California, México.

3.1.2 Marco Temporal

2015-2016

3.1.3 Tipo de Investigación

El enfoque de este estudio de caso es de tipo cuantitativo-cualitativo, con un alcance descriptivo y correlacional. El diseño es de una investigación no experimental y de corte transeccional.

3.1.4 Ventajas y Desventajas del Diseño de la Investigación

Dentro de las ventajas existentes con las que cuenta este estudio de caso se considera de gran apoyo el hecho de que se cuenta con gran accesibilidad de parte de la empresa para encuestar a sus empleados y socios, así como acceso a sus procesos y cualquier información que se requiera, siempre que no sea información de resultados financieros.

3.1.5 Universo de Estudio

El universo de estudio está comprendido por personal de la empresa Mama Mía Pizza de las áreas de Administración, Dirección, Consejo de Administración y Asesor en la ciudad de Tijuana, Baja California, México y se busca a través de ellos lograr que el cuestionario que contesten otorgue resultados al caso de estudio para desarrollar e implementar un protocolo de sucesión familiar en la empresa que será un documento entregable con el objetivo de tener una guía para la actual primera y futuras generaciones.

3.1.6. Determinación de los Sujetos de Investigación

Para efectos del caso de estudio la determinación de la muestra está comprendida por empleados de las áreas administrativas de la empresa Mama Mía Pizza a nivel gerencial de primer nivel, así como el Asesor Externo que tiene 6 años dando asesoría y uno de los Socios Fundadores que tiene el puesto de Director General de la compañía. A continuación se presentan en el Cuadro No. 1 a las personas a las que se les aplicó el instrumento.

Cuadro 1. Aplicación de Instrumento (Cuestionario).

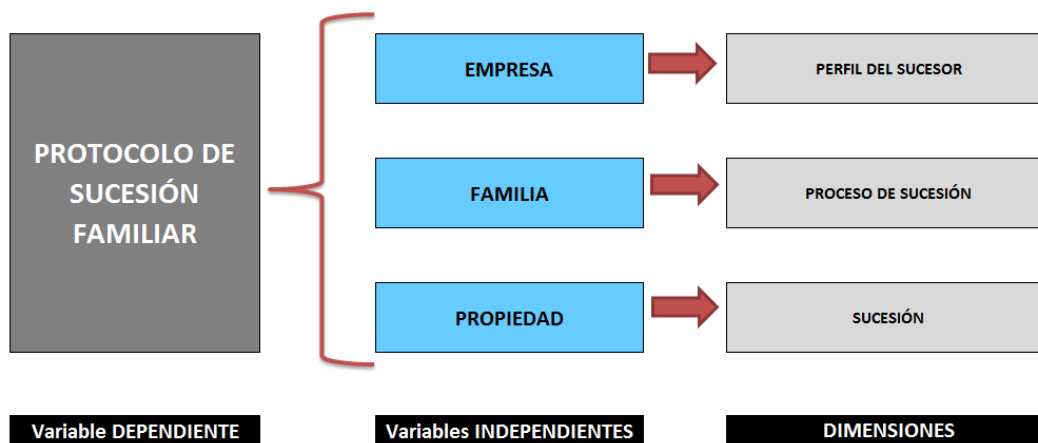
APLICACION DE INSTRUMENTO (Cuestionario)		
IT	Nombre	Puesto en la Organización
1	Juan Manuel Prieto Torres	Director General y Socio Fundador
2	Lourdes Hernández Paniagua	Contador Filial USA con 20 años en la empresa
3	Andrés Alejandro Araujo Sanz	Asesor de 6 años en la empresa
4	José Alejandro Uribe Valdez	Contralor
5	Jean Pierre Lagrange Torres	Gerente de Mercadotecnia
6	Roxana Castro Falcón	Gerente de Recursos Humanos
7	Araceli Mares Mares	Contador General
8	Julio César Herrera Arellano	Gerente de Operaciones
9	Paúl Sánchez Prieto	Administrador Centro de Insumos Alimenticios
10	Verónica Duarte Aguilar	Tesorería
11	Marisol Arroyo Aguilar	Contador Jr

Fuente: elaboración propia (2016)

3.2 Definición Conceptual y Operacional de las Variables

3.2.1 Diagrama de Variables

Figura 9. Protocolo de Sucesión Familiar (Diagrama Ex Ante).



Fuente: Elaboración propia (2016), con datos proporcionados de (Belausteguigoitia, 2004)

3.2.2 Tabla Definición Conceptual y Operacional de las Variables

Tabla 5. Operacionalización de las variables a nivel conceptual.

Variable Dependiente	Variables Independientes	Dimensiones
<p>Protocolo de sucesión familiar. El protocolo suele ser considerado un pacto de caballeros, fuente de derechos y obligaciones para los miembros de la familia. Este es útil para cualquier tipo de compañía siempre que el fundador y sus socios – posibles sucesores – tengan la voluntad del cambio generacional y estén dispuestos a asumirlo. Los protocolos deben ser elaborados en base a las necesidades particulares de cada familia. Las confecciones estándar no sirven cuando se habla de empresas familiares, porque como se sostiene coloquialmente, si cada familia es un mundo, también la empresa lo es. Las regulaciones,</p>	<p>Empresa. La empresa es un negocio en el cual la mayor parte de la propiedad o el control de la administración recae en miembros de una familia. (Vegas, 2005) Para Grabinsky (2002), la empresa familiar es aquella cuya propiedad, dirección y control de las operaciones está en manos de una familia.</p> <p>Familia. La familia es el elemento natural y fundamental de la sociedad y tiene derecho a la protección del Estado y de la misma sociedad. Cada vez surgen más uniones diferentes a la familia</p>	<p>Perfil del Sucesor. Al ser una de las características de las empresas familiares la interacción o integración entre familia-propiedad-empresa, es lógico que la mayoría pretenda que su sucesor mantenga algún tipo de relación o vínculo con la familia, pilar y soporte del ejercicio empresarial. Un 89% de los empresarios ambicionan un sucesor de extracción familiar y el 11% prefieren que el sucesor externo a la familia. Si bien la mayoría de los empresarios actuales a través de la identificación de un perfil pretenden instituir una serie de cualidades y factores que consideran necesarios para un desempeño idóneo de un sucesor, es interesante observar</p>

<p>instituciones y acuerdos deben de ser particulares y únicos a la familia y sus miembros. La diferenciación que le dio origen, permite aquí la persistencia en el tiempo, solo si la misma se mantiene de manera intergeneracional. (Vegas, 2005)</p>	<p>tradicional (nuclear), debido a diversas situaciones, como el incremento en el número de divorcios, las uniones de personas en segundas nupcias y los hogares monoparentales. Gran cantidad de familias no cumplen con la definición de familia nuclear. Aunque no es posible hacer generalizaciones, se observa cierto patrón de comportamiento en las relaciones entre diversos integrantes de la familia dentro de la empresa, basado en expectativas del grupo familiar. Es posible conocer aspectos fundamentales de una familia simplemente al analizar su genograma. (Belausteguioitia, 2010)</p> <p>Propiedad. Conforme la empresa familiar evoluciona, su estructura de propiedad se va haciendo cada vez más compleja debido a la dispersión de capital entre un mayor número de personas que, además, no tienen por qué pertenecer a la familia del fundador. Es por ello que se hace necesario dotar a la empresa de estructuras de propiedad que permiten representar los intereses de cada uno de los propietarios. El consejo de administración, principalmente, y la junta de propietarios (accionistas) suponen una opción para solventar este problema. (Vallejo, 2003)</p>	<p>las prácticas que ellos creen son indispensables que el sucesor establezca como parte de un plan de mejoramiento continuo. (Velez, et. al., 2008).</p> <p>Proceso de Sucesión. El proceso de sucesión es un fenómeno muy complejo, en el cual participan una gran cantidad de actores. Por lo general, es un proceso largo que, si se planifica, durará de 10 a 15 años y pasará por varias etapas. Por desgracia, las situaciones imprevistas originan que este proceso sea más corto, como el caso del fallecimiento de los dueños y directores o las desavenencias entre familiares e incluso la ruptura entre ellos. El fenómeno de la sucesión, desde el punto de vista práctico, se inicia desde el momento de la concepción de los hijos del fundador. (Belausteguioitia, 2010)</p> <p>Sucesión. Los directores ejecutivos que se preparan para transferir el poder no tienen que la sucesión llegue sin ayuda de nadie. Ni siquiera tienen que estar entre aquellos que trabajan duro para que ocurra. Pero, sin duda deben de ser ellos los arquitectos de la transición y luego saber cuándo hacerse a un lado, para dejar que ingenieros, contratistas y vendedores se hagan cargo. Sin embargo, diversos estudios muestran evidencia de que los directores generales de empresas controladas por la familia tienden a ocupar el puesto por largos períodos e incluso a atrincherarse en éstos. La transferencia del poder nunca suele ser fácil en ningún entorno. (Poza, 2004)</p>
---	---	--

Fuente: Elaboración propia (2016)

3.3 Instrumento de la Investigación

3.3.1 Diseño del Instrumento de Medición

En este caso de estudio se utiliza un instrumento de medición ya validado que es un cuestionario del autor Belausteguigoitia (2004), que toma como base del Modelo de la Articulación Dinámica, considerando el marco teórico para operacionalizar la investigación.

3.3.2 Escalas de Medición

Para el presente trabajo de investigación se está utilizando la Escala de Likert, este método fue desarrollado por Rensis Likert a principios de 1930, pero continúa siendo un enfoque vigente y utilizado al día de hoy, este consiste en un conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones o juicios ante los cuales se pide al sujeto que externé su reacción eligiendo uno de los cinco puntos en una escala, a cada punto se le asigna un valor numérico; así el sujeto de estudio obtiene una puntuación respecto a la afirmación y al final se obtiene su puntuación total sumando las puntuaciones obtenidas en relación a todas sus afirmaciones.

Los rangos de respuestas van de TA (Totalmente de Acuerdo) a TD (Totalmente en Desacuerdo). La escala de intervalo se integra por 4 aciertos quedando: 1. Totalmente de acuerdo, 2. De acuerdo, 3. En desacuerdo, 4. Totalmente en desacuerdo, 5. Indeciso.

3.3.3 Confiabilidad del Instrumento

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados	N de elementos
.837	.842	30

Fuente: elaboración propia con datos de SPSS. (2016)

La fórmula utilizada para el cálculo del coeficiente Alfa de Cronbach, que es un coeficiente que sirve para mediar la fiabilidad de una escala de medida y cuya denominación Alfa fue realizada por Cronbach en 1951, aunque sus orígenes se encuentran en los trabajos

de Hoyt y de Guttman. Es una medida de las correlaciones entre variables que forman parte de la escala. Puede calcularse de dos formas: a partir de las varianzas (Alfa de Cronbach) o de las correlaciones de los ítems (Alfa de Cronbach Estandarizado). El coeficiente alfa se puede utilizar como un índice de solidez interna. Pero no implica nada sobre la estabilidad en el tiempo ni sobre la equivalencia entre formas alternas del instrumento. El coeficiente de Alfa puede visualizarse como el límite inferior del coeficiente de confianza conocido como coeficiente de precisión, este se puede visualizar como el promedio de todos los coeficientes de confiabilidad que se obtiene por los métodos de las dos mitades; no es un índice unidimensional del instrumento, se puede utilizar en cualquier situación en la que se requiera estimar la confiabilidad de un compuesto. (Hernández Sampieri, et. al., 2010)

Alpha de Cronbach	Consistencia Interna
mayor a 0.9	Excelente
0.8 a 0.9	Bueno
0.7 a 0.8	Aceptable
0.6 a 0.7	Cuestionable
0.5 a 0.6	Pobre
0.5 o menor	Inaceptable

Fuente: Theme Horse (2016)

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left[1 - \frac{\sum s_1^2}{s_T^2} \right]$$

α = Coeficiente de confiabilidad
 K = número de ítem
 S_1 = Total de la varianza de cada ítem

$$S_1^2 = \frac{(x - \bar{x})^2}{n - 1}$$

x = número asignado a cada pregunta
 \bar{x} = Media aritmética del ítem correspondiente
 n = tamaño de la muestra piloto.

$$\alpha = \frac{n}{n-1} * \left[1 - \frac{\sum_{i=1}^n S_i^2}{S_X^2} \right]$$

- N es el número de ítems,
- S²_i es la varianza del ítem
- S²_X es la varianza total.

**Las tres condiciones de las cuales depende el valor del coeficiente α son: la dimensionalidad del conjunto de ítems, el nivel de covariación de los ítems entre sí y la cantidad de ítems o partes que conforman la prueba. Los valores que se recomiendan para este índice son entre 0.762 y 0.9 (70% a 90%).*

3.3.4 Aplicación del Instrumento

El presente instrumento estaba planeado para aplicarlo a los tres socios de la Empresa Mama Mia Pizza que la conforman; solo fue posible aplicarlo a uno, al Director General que es el hermano menor de ellos y que se encuentra de tiempo completo en la compañía. También se le aplicó al Grupo Gerencial de la empresa que tienen una antigüedad superior a los 10 años y conocen la situación familiar que rige y conforma a esta empresa, así como la mayor parte de los procesos, políticas y procedimientos.

Este cuestionario fue validado en base al modelo de la Articulación Dinámica, publicado por Imanol Belausteguigoitia en el año de 2010. El cuestionario aplicado constó de 30 preguntas divididas en 3 bloques; el primero referente a la Empresa el cual consta de 10 preguntas, el segundo a la Familia también con 10 preguntas y por último el tercero a la Propiedad con 10 preguntas, donde las respuestas se contestan en base a una Escala de Likert.

La limitante que se encontró en su aplicación y razón por la cual no fue aplicada este cuestionario a los otros dos socios fue que el Director General de la empresa, sugirió y recomendó el no encuestar a sus hermanos socios de la compañía, debido a que analizando las preguntas del cuestionario, este podría generar incertidumbre – dudas o temores en los socios de que la empresa fuera a ser vendida o dejarlos fuera de cualquier proyecto. El tiempo que duró el proceso de aplicación de las encuestas fueron tres semanas ya que se tiene acceso directo a las personas encuestadas ya que se encuentran laborando en el edificio Corporativo de la compañía y contestaron el instrumento en su tiempo de trabajo.

CAPÍTULO IV RESULTADOS.

4.1 Correlaciones Bivariadas (Matriz de *Pearson*) de las Variables Independientes

Para determinar las variables en las que existe correlación se ha utilizado a la Matriz de Correlación de *Pearson*; los resultados de dichas correlaciones permiten concluir que dos variables están relacionadas con otras dos. La estrategia de investigación es a partir de evidencia empírica que arroja la matriz de coeficientes de correlación de *Pearson*, en donde se consideran solo aquellas que tienen significancia al rango de 0.01 - 0.05 y de una magnitud igual o mayor a 0.50, lo que representa una correlación positiva de moderada a fuerte.

Tabla 6. Correlaciones Bivariadas (Matriz de *Pearson*) de las Variables Independientes

Empresa	0.869**		
Familia		.867**	
Propiedad			.825**

Fuente: elaboración propia con datos de SPSS. (2016)

En la tabla se observan las correlaciones que resultaron del análisis estadístico a través del SPSS 15. Se muestran las correlaciones más altas con respecto a las variables independientes, dando como resultado la empresa con 0.869, la familia incide en un 0.867, la propiedad con 0.825

***La correlación es significativa en el nivel 0.01*

** La correlación es significativa en el nivel 0.05*

Los resultados de las correlaciones anteriores permiten concluir que las variables independientes de Empresa, Familia y Propiedad; inciden de manera directa en el Protocolo de Sucesión de la empresa familiar Mama Mia Pizza en la ciudad de Tijuana, B.C., México; esto explicado como sigue a través de 9 correlaciones positivas que más destacan:

En cuanto a la variable "Empresa" sí existe una clara definición de puestos y todos tienen claro, incluidos los miembros de la familia; lo que se espera de ellos en la empresa con una correlación de 0.760, esto derivado del Plan Estratégico que tiene la compañía en el que involucra a todos los colaboradores.

También en la variable "Empresa" si regularmente se llevan a cabo evaluaciones de desempeño de todos los miembros de la familia que trabajan en la empresa hay una alta correlación del 0.899 esto se debe a que se tiene un programa constante de mantenimiento por parte del Departamento de Recursos Humanos en el que se evalúan como parte de un requisito para continuar en el puesto y a su vez están en constante actualización mediante cursos, diplomados, etc.

En la variable "Empresa" respecto a que profesionales ajenos a la familia ocupan altos cargos en la empresa tiene una correlación bastante aceptable del 0.947 y esto es en gran medida a que la estrategia de la empresa es contar con personal que sea ajeno a la familia para que vengan con experiencia y aporten conocimientos de fuera para fortalecer el crecimiento y desarrollo de la misma.

Respecto a la variable "Familia" si existe un plan de sucesión por escrito hay una alta correlación del 0.943 debido a que este es uno de los rubros principales en los que se centra este estudio de caso del protocolo de sucesión, pues la mayoría de las personas encuestadas en la compañía no están familiarizadas con el concepto y no tienen idea de lo que es; el objetivo es lograr que cuando se realice el protocolo todos tengan conocimiento de él, así de esta forma en su momento la implementación será algo natural en la empresa y se recibirá de manera positiva sin barreras.

En la variable "Familia" si la empresa es más que una herramienta para hacer dinero se observa una correlación del 0.741 debido a que los colaboradores de la compañía saben que la empresa es un fuente constante de creación de empleos, sustento seguro para sus familias y siempre preocupados por dar un producto de calidad y excelencia en el servicio al cliente.

Hablando de la misma variable "Familia" acerca de que si los sucesores tienen experiencias profesionales en otras empresas antes de incorporarse a la empresa familiar hay una correlación del 0.877 misma que va en el sentido de que es por todos los colaboradores entrevistados de la empresa que los sucesores si es que fueran de la familia no tienen experiencia en otra compañía que no sea la propia, a diferencia si fuera alguien no familiar que venga de otra empresa con experiencia.

En la variable “Propiedad” donde si la información financiera y de otras áreas del negocio se presenta con regularidad a todos los que tienen derecho a solicitarla, tiene una correlación del 0.855 esto debido a que de manera constante hay reuniones del Consejo Familiar en donde la mayor parte de la información que se analiza es preparada por la mayor parte de los Gerentes de primer nivel.

También en la variable “Propiedad” en la que el sucedido ha contemplado las implicaciones futuras de su decisión al hacer el plan de sucesión, existe una correlación bastante alta del 0.907, esto es una correlación dividida entre los sujetos de estudio encuestados pues unos opinan que sí se han contemplado las implicaciones y se cuenta con una planeación bien organizada y otros opinan lo contrario, esto último generando un grado de incertidumbre sobre su futuro incierto en la compañía al momento de ocurrir dicha sucesión.

Y por último en la variable “Propiedad” respecto a si el sucedido y su cónyuge han hecho un presupuesto para el retiro presenta una correlación del 0.790 esto considerando que la empresa siempre ha manejado todo bajo un buen régimen de organización y control.

4.2 Ecuación de Regresión Lineal.

En el resultado de la ecuación de regresión lineal se observa la relación de dependencia que existe entre la variable dependiente que en este caso es el Protocolo de Sucesión Familiar (Familia) con las variables independientes (Constante) que están representadas por la Empresa y Propiedad.

Coefficientes^a

Modelo		Coeficientes no estandarizados		Coeficientes tipificados	t	Sig.
		B	Error típ.	Beta		
1	(Constante)	13.947	11.243		1.240	.250
	EMPRESA	.536	.418	.423	1.281	.236
	PROPIEDAD	-.023	.364	-.021	-.062	.952

a. Variable dependiente: FAMILIA

Fuente: elaboración propia con datos de SPSS. (2016)

$$\text{Familia (Protocolo de Sucesión Familiar)} = 13.947 + 0.536 \text{ Empresa} + -0.23 \text{ Propiedad}$$

4.3 Interpretación de las Gráficas.

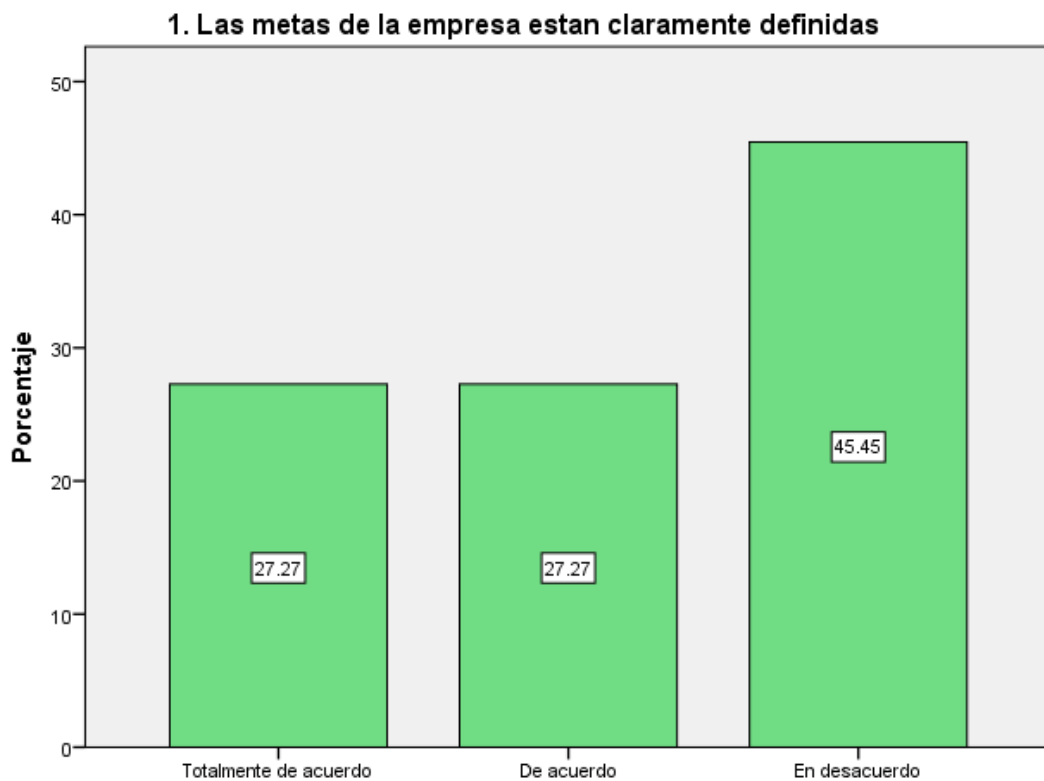
En esta sección se muestra la interpretación de las gráficas obtenidas de cada una de las preguntas del instrumento utilizado, los resultados son frecuencias que indican el número de veces en que aparece una respuesta de los encuestados; estos gráficos son de gran utilidad porque visualmente se pueden identificar y analizar los resultados obtenidos y su veracidad. A continuación se presenta una gráfica por cada pregunta y su interpretación.

PREGUNTA I-1

La gráfica No. 1 nos muestra que el 27.27% de los encuestados están totalmente de acuerdo con que las metas de la empresa están claramente definidas y el mismo porcentaje está de acuerdo, sin embargo un porcentaje alto del 45.45% está en desacuerdo; lo que nos lleva a interpretar que los entrevistados en la compañía realmente tienen divididas las opiniones respecto a las metas de la organización.

Gráfica No. 1

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Totalmente de acuerdo	3	27.3	27.3	27.3
De acuerdo	3	27.3	27.3	54.5
En desacuerdo	5	45.5	45.5	100.0
Total	11	100.0	100.0	



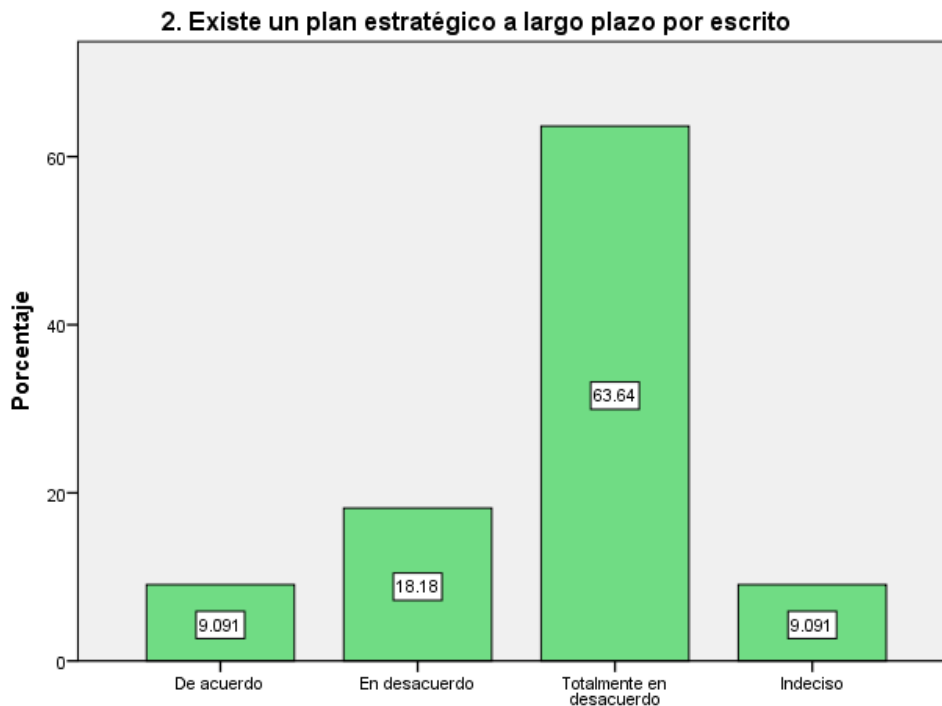
Fuente: elaboración propia. (2016)

PREGUNTA I-2

En la gráfica No. 2 podemos observar que el 63.64% de la población encuestada está totalmente en desacuerdo de que en la organización existe un plan estratégico a largo plazo por escrito, esto representa un porcentaje significativo pues denota que los colaboradores no tienen seguridad o confianza en su trabajo, pues no se están garantizando los planes a futuro integrados en el Plan Estratégico de la empresa, es importante considerar que hay un 18.18% también en desacuerdo, por lo tanto hay que darles información al respecto.

Gráfica No. 2

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos De acuerdo	1	9.1	9.1	9.1
En desacuerdo	2	18.2	18.2	27.3
Totalmente en desacuerdo	7	63.6	63.6	90.9
Indeciso	1	9.1	9.1	100.0
Total	11	100.0	100.0	



Fuente: elaboración propia. (2016)

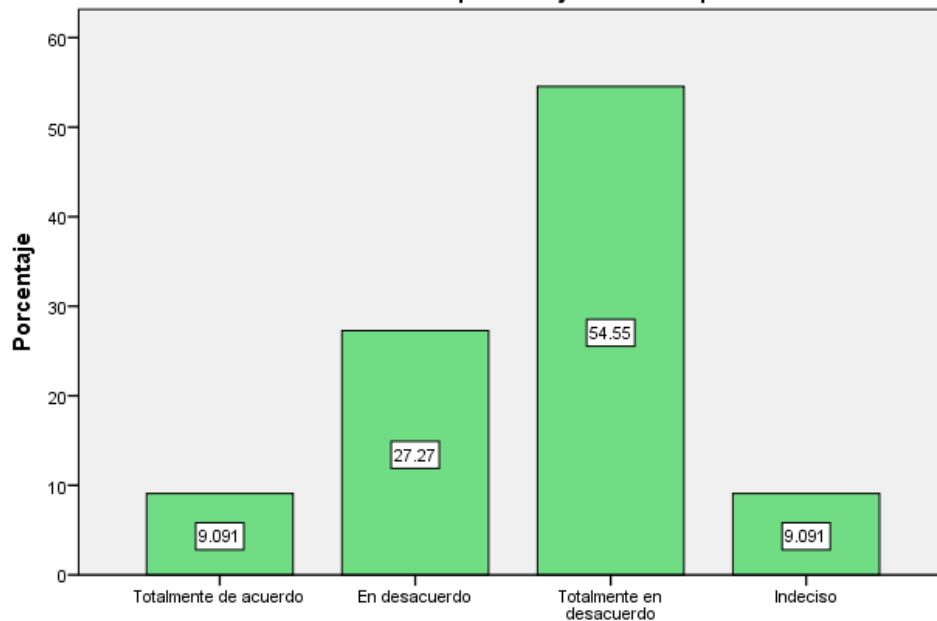
PREGUNTA I-3

La gráfica No. 3 refleja que el 54.55% de los encuestados está totalmente en desacuerdo con que regularmente se llevan a cabo las evaluaciones de desempeño de todos los miembros de la familia que trabajan en la empresa; la organización tiene una política de mantenimiento de recursos humanos establecida en la cual se menciona que deben estarse actualizando como un requisito para continuar en el puesto dentro de la organización y está claro que no los encuestados no tienen conocimiento de ello.

Gráfica No. 3

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Totalmente de acuerdo	1	9.1	9.1	9.1
En desacuerdo	3	27.3	27.3	36.4
Totalmente en desacuerdo	6	54.5	54.5	90.9
Indeciso	1	9.1	9.1	100.0
Total	11	100.0	100.0	

3. Regularmente se llevan a cabo evaluaciones de desempeño de todos los miembros de la familia que trabajan en la empresa



Fuente: elaboración propia. (2016)

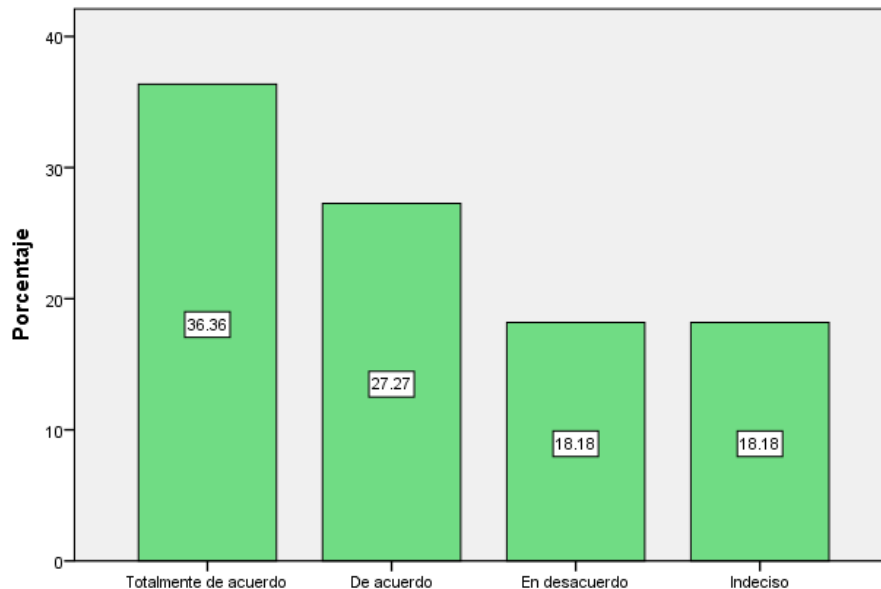
PREGUNTA I-4

Podemos analizar en la gráfica No. 4 que el 36.36% de los entrevistados están totalmente de acuerdo en que existe un Consejo de Administración en la empresa en el que participan personas ajenas a los miembros de la familia y el 27.27% están de acuerdo, sin embargo el 18.18% están indecisos y el mismo porcentaje en desacuerdo. Esto significa que es de suma importancia que los colaboradores estén enterados de que existe un Consejo de Administración, pues estos últimos tienen desconocimiento; el hecho de que un miembro ajeno a la familia pueda participar en el Consejo de Administración permite no tener ceguera de taller, aportar ideas frescas y ser objetivo en la toma de decisiones respecto a asuntos familiares para la empresa.

Gráfica No. 4

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Totalmente de acuerdo	4	36.4	36.4	36.4
De acuerdo	3	27.3	27.3	63.6
En desacuerdo	2	18.2	18.2	81.8
Indeciso	2	18.2	18.2	100.0
Total	11	100.0	100.0	

4. Existe un consejo de administración, donde se incluyen a miembros ajenos a la familia



Fuente: elaboración propia. (2016)

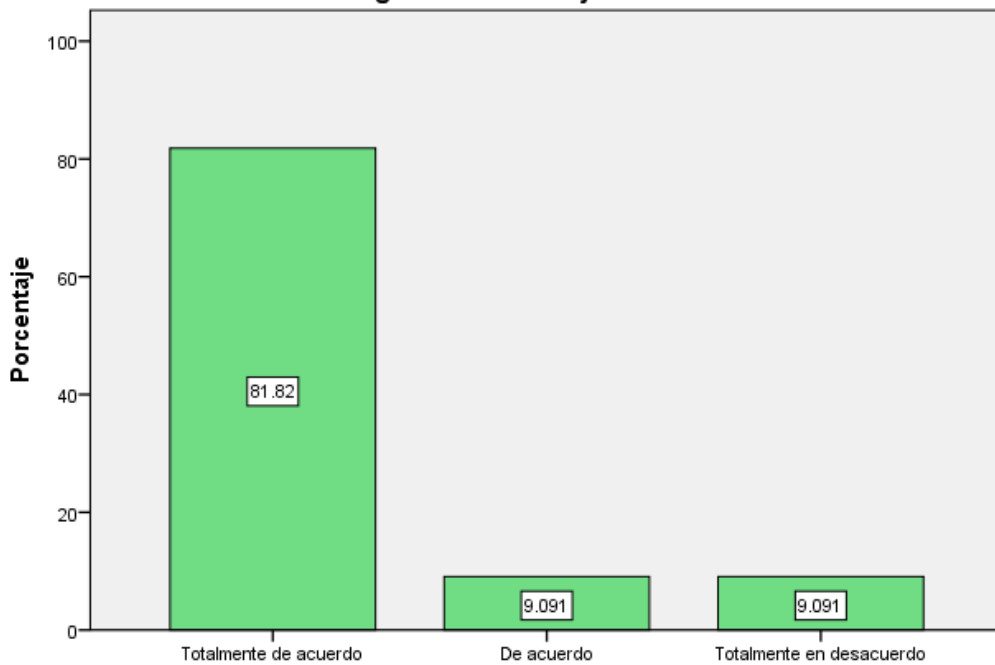
PREGUNTA I-5

En la gráfica No. 5 se entrevistó a los colaboradores de la empresa con el objetivo de conocer si saben que la generación más joven tienen permitido desarrollarse dentro de la compañía y el 81.82% contestó que están totalmente de acuerdo en que existe un ambiente empresarial que permite el desarrollo de los miembros de la generación más joven, este resultado es realmente satisfactorio para la empresa pues este nos permite interpretar que es del común denominador que pueden desarrollarse en la empresa y ocupar distintos puestos a lo largo de su vida laboral.

Gráfica No. 5

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Totalmente de acuerdo	9	81.8	81.8	81.8
De acuerdo	1	9.1	9.1	90.9
Totalmente en desacuerdo	1	9.1	9.1	100.0
Total	11	100.0	100.0	

5. Existe un ambiente empresarial que permite el desarrollo de los miembros de la generación más joven



Fuente: elaboración propia. (2016)

PREGUNTA I-6

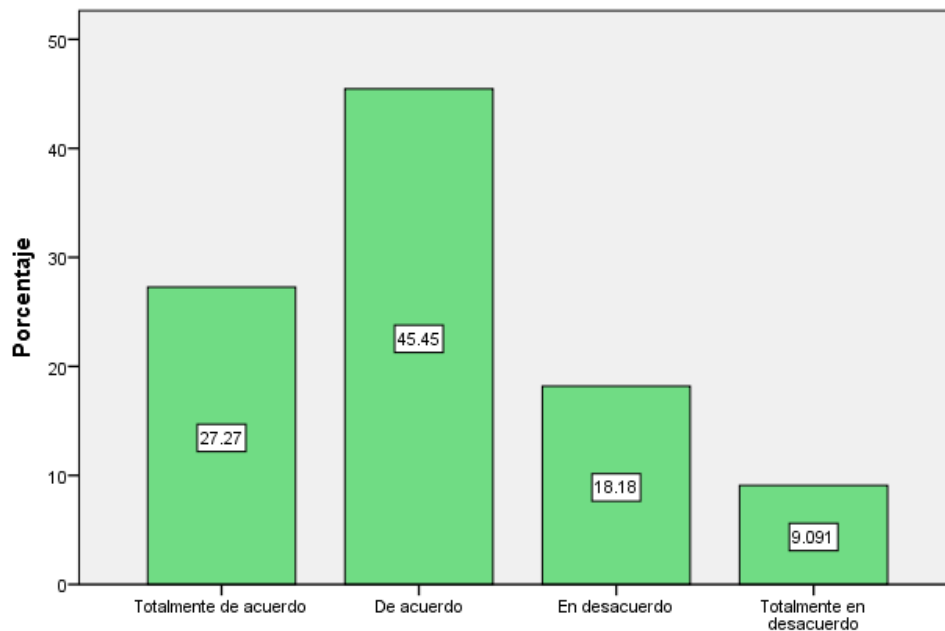
En la gráfica No. 6 se puede observar que el 45.45% de los encuestados está de acuerdo respecto a que las promociones de puestos en la empresa están basados en los méritos y las compensaciones para los familiares de acuerdo con sus habilidades y para los empleados en sus méritos, mientras que el 27.27% está totalmente de acuerdo en que así es.

La empresa lleva a cabo promociones con sus colaboradores de acuerdo a la antigüedad, su desempeño y considera de gran importancia que estén actualizados constantemente en cursos – diplomados – posgrados, etc. En el caso de los empleados familiares se les tiene de regla que esté constantemente actualizados y no es una opción.

Gráfica No. 6

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Totalmente de acuerdo	3	27.3	27.3	27.3
De acuerdo	5	45.5	45.5	72.7
En desacuerdo	2	18.2	18.2	90.9
Totalmente en desacuerdo	1	9.1	9.1	100.0
Total	11	100.0	100.0	

6. Las promociones están basadas en méritos y las compensaciones de los miembros de la familia están de acuerdo con sus habilidades



Fuente: elaboración propia. (2016)

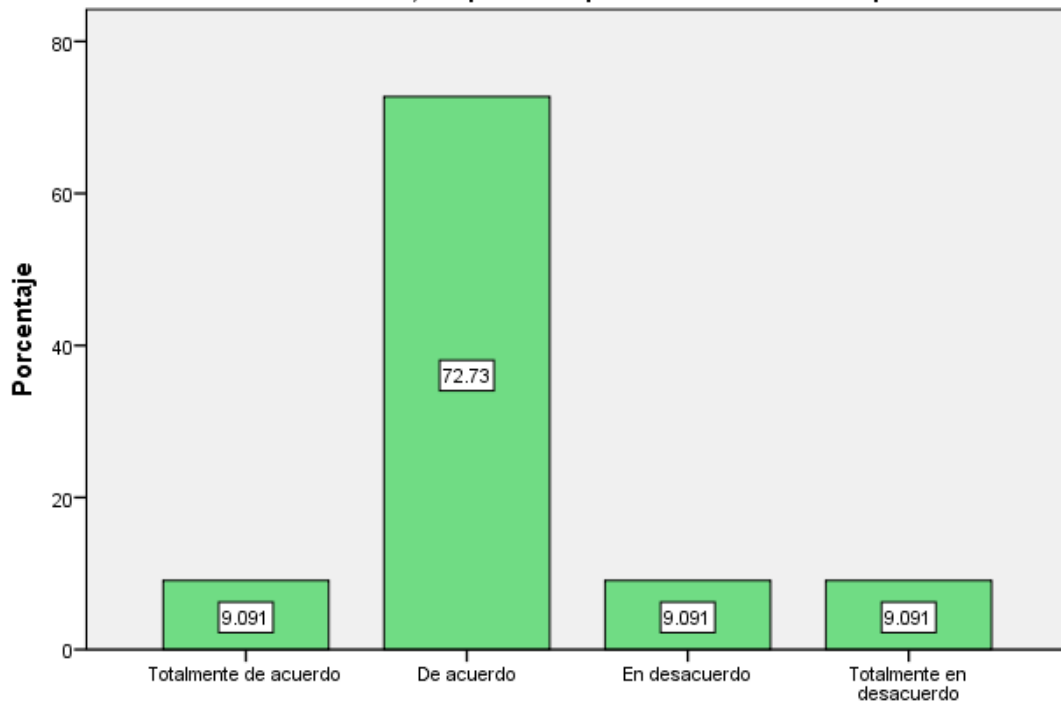
PREGUNTA I-7

La gráfica No. 7 reporta un alto porcentaje de acuerdo del 72.73% respecto a que tienen clara la definición de los puestos y lo que se espera de ellos en la empresa, incluyendo los miembros de la familia; este resultado se debe a una buena difusión y labor realizada de parte del Departamento de Recursos Humanos en el sentido de estar informando a cada uno de los colaboradores sus resultados de desempeño a través de sus evaluaciones del desempeño.

Gráfica No. 7

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Totalmente de acuerdo	1	9.1	9.1	9.1
De acuerdo	8	72.7	72.7	81.8
En desacuerdo	1	9.1	9.1	90.9
Totalmente en desacuerdo	1	9.1	9.1	100.0
Total	11	100.0	100.0	

7. Existe una clara definición de puestos y todos tienen claro, incluidos los miembros de la familia, lo que se espera de ellos en la empresa



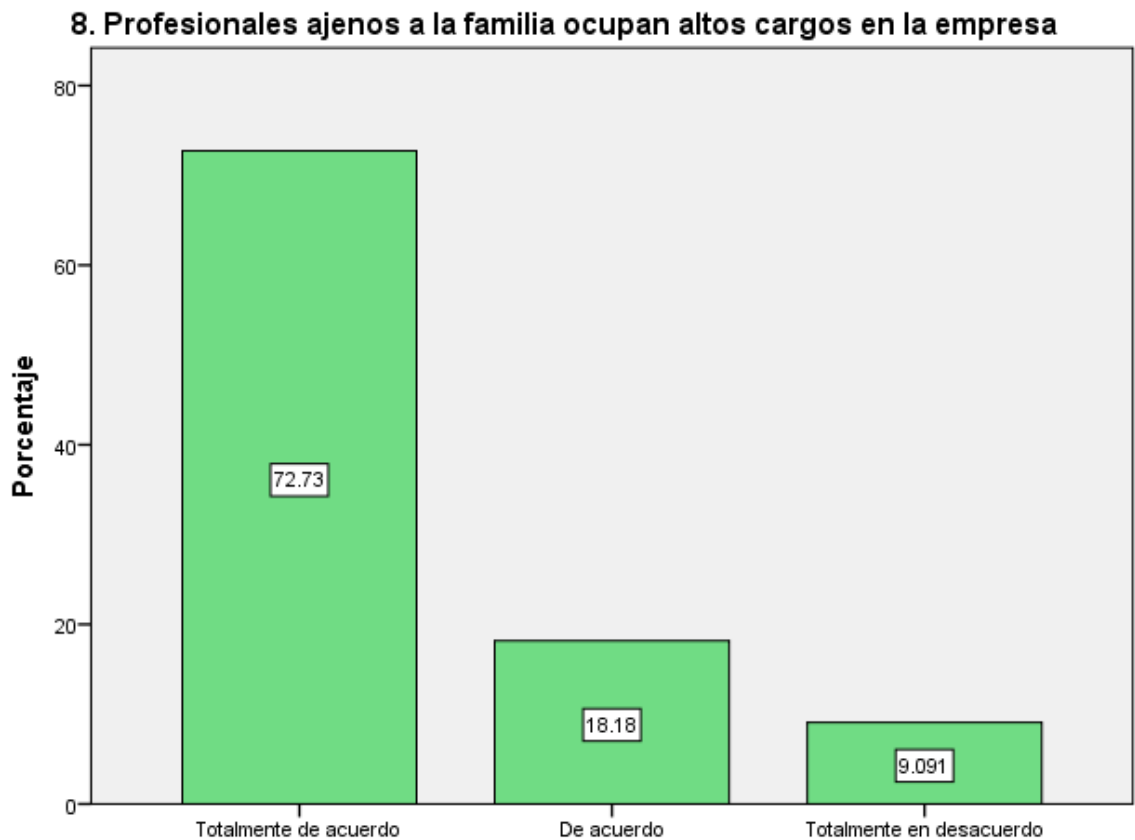
Fuente: elaboración propia. (2016)

PREGUNTA I-8

En esta gráfica No. 8 podemos observar que el 72.73% de la organización tiene conocimiento que los puestos de alto rango en la empresa no necesariamente están ocupados por familiares, que esto es parte importante de la estrategia de la empresa de contar con personal ajeno a la familia para que estos aporten experiencia y conocimientos para el crecimiento y desarrollo de la compañía.

Gráfica No. 8

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Totalmente de acuerdo	8	72.7	72.7	72.7
De acuerdo	2	18.2	18.2	90.9
Totalmente en desacuerdo	1	9.1	9.1	100.0
Total	11	100.0	100.0	



Fuente: elaboración propia. (2016)

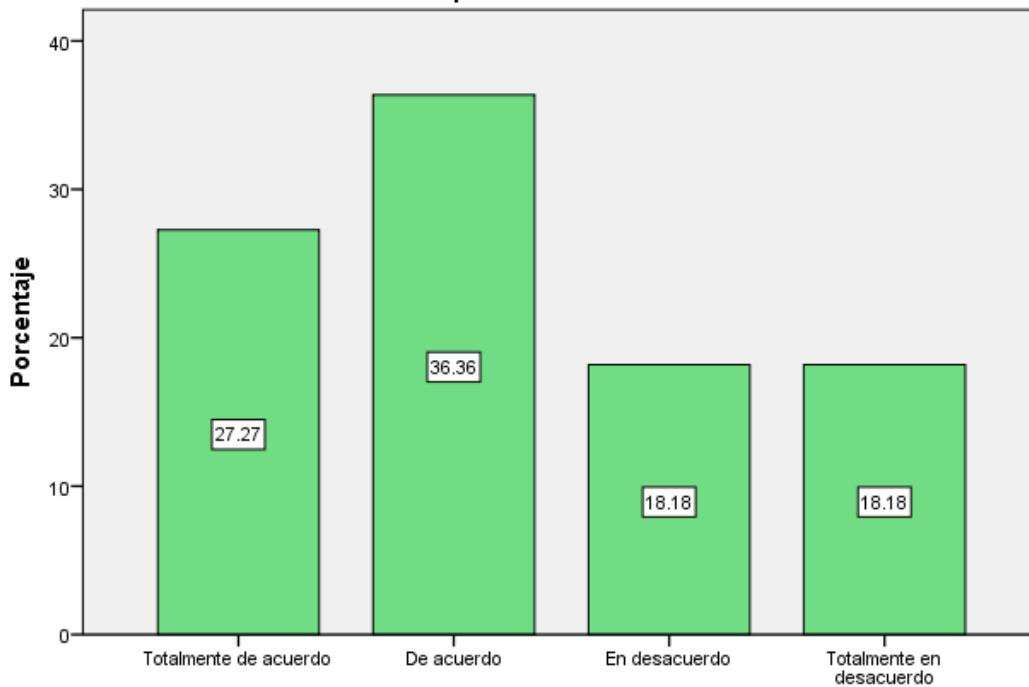
PREGUNTA I-9

En la gráfica No. 9 el resultado de los encuestados manifiesta que el 36.36% está de acuerdo respecto a que la toma de decisiones de la compañía es de forma descentralizada, que se delega autoridad y responsabilidad, mientras que el 27.27% está totalmente de acuerdo; por lo que se observa que los encuestados tienen conocimiento de que la toma de decisiones en la empresa toma en cuenta los reportes y análisis que ellos mismos preparan.

Gráfica No. 9

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente de acuerdo	3	27.3	27.3	27.3
	De acuerdo	4	36.4	36.4	63.6
	En desacuerdo	2	18.2	18.2	81.8
	Totalmente en desacuerdo	2	18.2	18.2	100.0
	Total	11	100.0	100.0	

9. La toma de decisiones es descentralizada, se delega la autoridad y la responsabilidad



Fuente: elaboración propia. (2016)

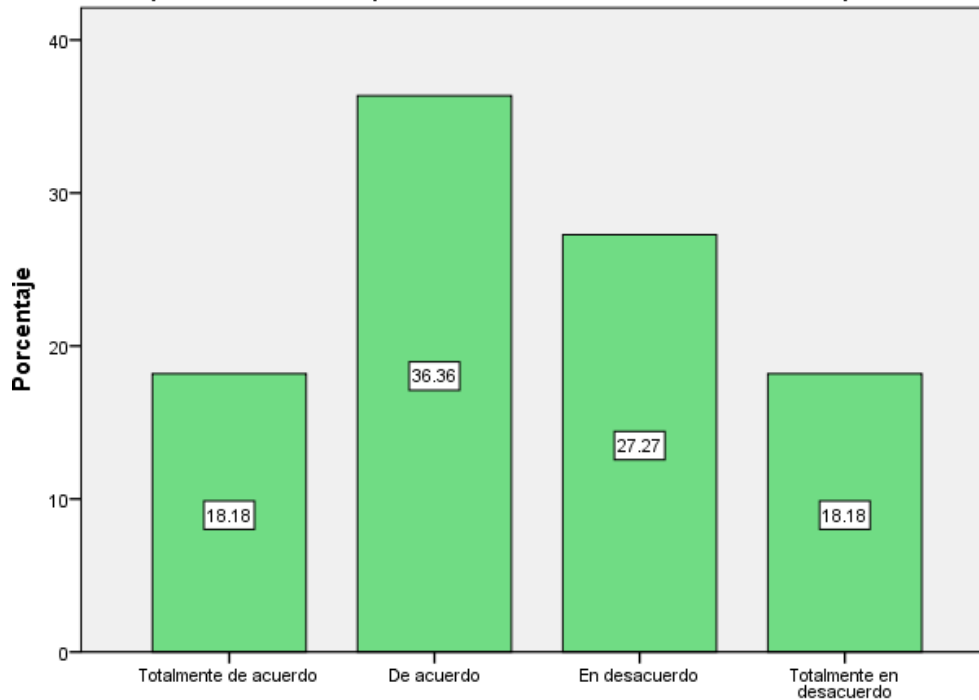
PREGUNTA I-10

Podemos observar en la gráfica No. 10 que de los encuestados el 36.36% está de acuerdo en que la empresa cuenta con políticas claras sobre la contratación de familiares y el 27.27% están en desacuerdo. Esto es de suma importancia porque la empresa en el Departamento de Recursos Humanos tiene políticas establecidas donde se menciona que los puestos no son heredados, sino que se requieren varios requisitos para obtenerlos por parte de los empleados familiares y no familiares; esto se explica cuando el empleado ingresa a la empresa.

Gráfica No. 10

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Totalmente de acuerdo	2	18.2	18.2	18.2
De acuerdo	4	36.4	36.4	54.5
En desacuerdo	3	27.3	27.3	81.8
Totalmente en desacuerdo	2	18.2	18.2	100.0
Total	11	100.0	100.0	

10. La empresa cuenta con políticas claras sobre contratación de parientes



Fuente: elaboración propia. (2016)

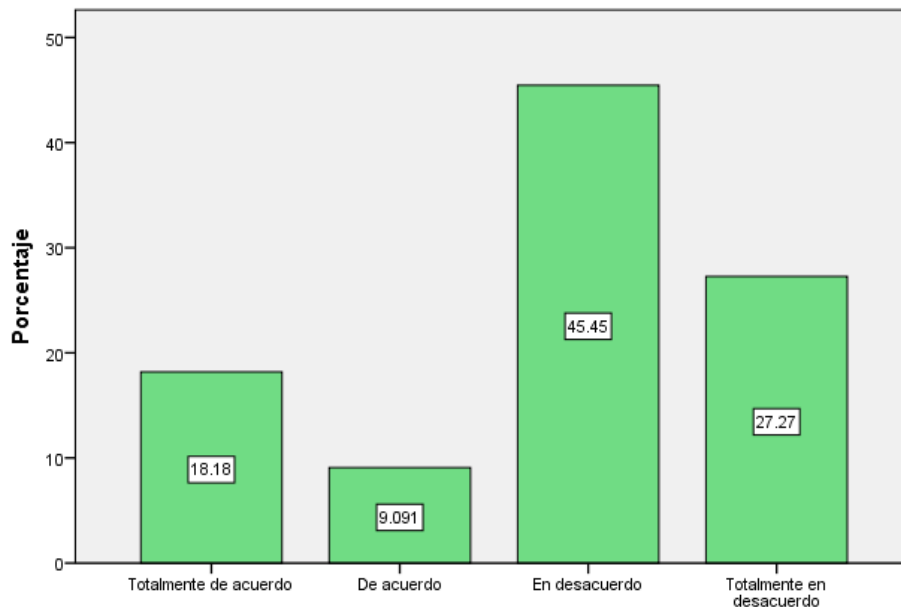
PREGUNTA II-11

En la gráfica No. 11 el 45.45% de los sujetos de investigación contestaron en la encuesta que están en desacuerdo en que los planes empresariales de largo plazo toman en cuenta las circunstancias de la familia, mientras que el 27.27% están totalmente en desacuerdo; lo que nos lleva a identificar que la compañía no toma en cuenta para su planes a largo plazo los requerimientos y proyectos que tienen que ver con la familia y sus necesidades; esto es un punto muy importante en las empresas familiares, puesto que la empresa se planea estratégicamente en base a las necesidades de la misma y toma en cuenta el entorno.

Gráfica No. 11

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente de acuerdo	2	18.2	18.2	18.2
	De acuerdo	1	9.1	9.1	27.3
	En desacuerdo	5	45.5	45.5	72.7
	Totalmente en desacuerdo	3	27.3	27.3	100.0
	Total	11	100.0	100.0	

11. Los planes empresariales de largo plazo toman en cuenta las circunstancias de la familia



Fuente: elaboración propia. (2016)

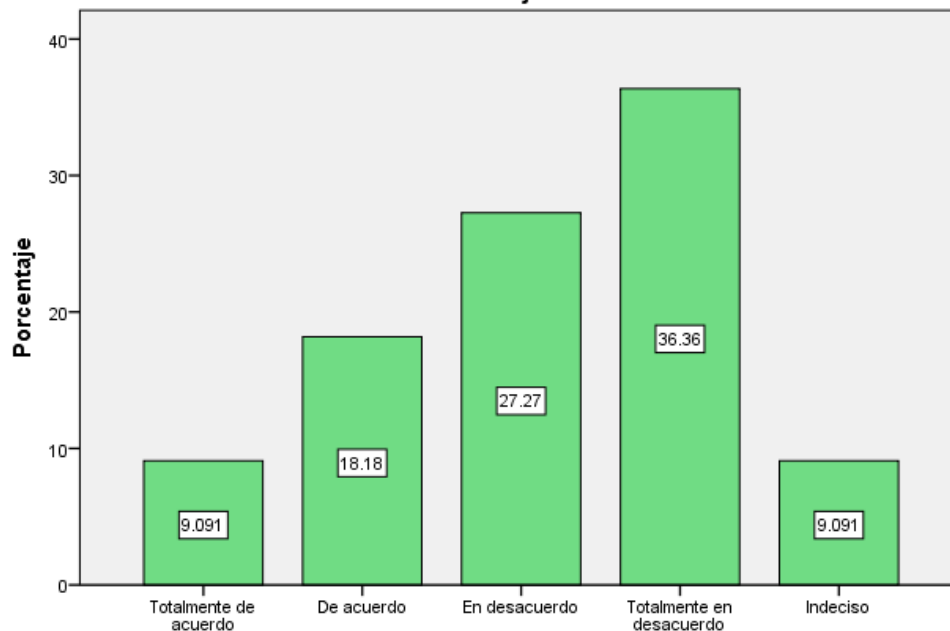
PREGUNTA II-12

En la gráfica No. 12 según información de los encuestados el 36.36% muestra que está totalmente en desacuerdo en que la familia se reúne formalmente para discutir los temas de la compañía y que se cuenta con un Consejo de Familia, mientras que el 27.27% está en desacuerdo. Estos resultados arrojados por la encuesta son de suma importancia pues los sujetos de estudio de esta investigación no saben que la empresa familiar está siendo constantemente evaluada y analizada por la propia familia a través de un Consejo de Administración. Es necesario que la empresa transmita esto a sus empleados puesto que sí se reúnen a pesar de que los encuestados contestaron lo contrario.

Gráfica No. 12

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Totalmente de acuerdo	1	9.1	9.1	9.1
De acuerdo	2	18.2	18.2	27.3
En desacuerdo	3	27.3	27.3	54.5
Totalmente en desacuerdo	4	36.4	36.4	90.9
Indeciso	1	9.1	9.1	100.0
Total	11	100.0	100.0	

12. La familia se reúne formalmente para discutir temas de la empresa, y ha instalado un consejo de familia



Fuente: elaboración propia. (2016)

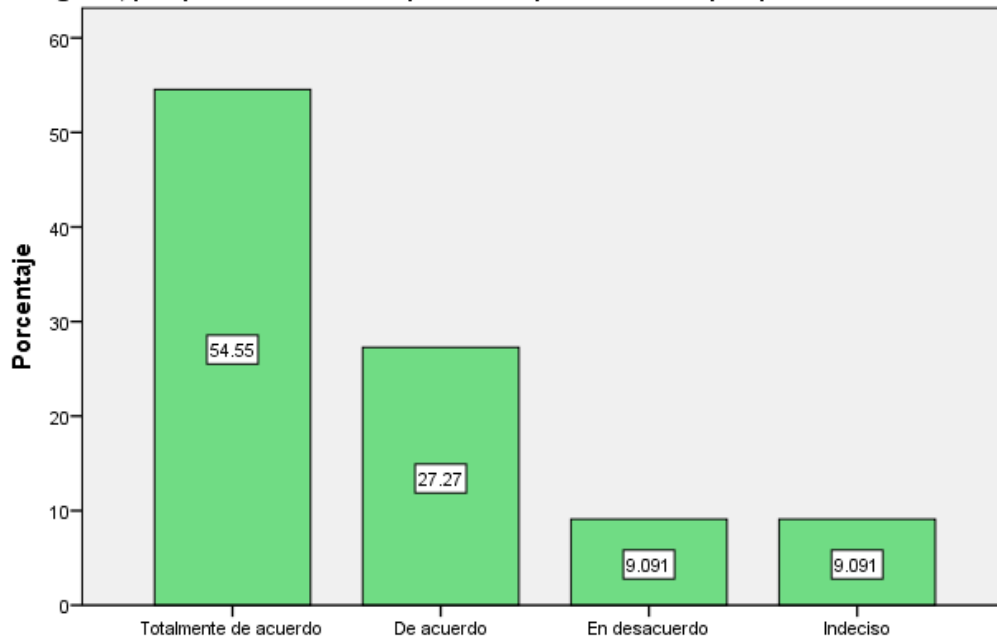
PREGUNTA II-13

En esta gráfica No. 13 la encuesta arroja resultados donde el 54.55% está totalmente de acuerdo en que la incorporación de los familiares a laborar en la empresa es totalmente voluntaria y que no existe alguna presión para ello; así como el 27.27% está de acuerdo. El hecho de que un alto porcentaje responda que la entrada de familiares al ámbito laboral de la compañía es voluntaria, es una situación positiva pues van realmente a trabajar y no a crear un ambiente pesado de trabajo o de baja productividad.

Gráfica No. 13

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Totalmente de acuerdo	6	54.5	54.5	54.5
De acuerdo	3	27.3	27.3	81.8
En desacuerdo	1	9.1	9.1	90.9
Indeciso	1	9.1	9.1	100.0
Total	11	100.0	100.0	

13. La entrada a la empresa es totalmente voluntaria, por lo que no existe presión alguna, por parte de la familia para incorporarse a ella por parte de la familia



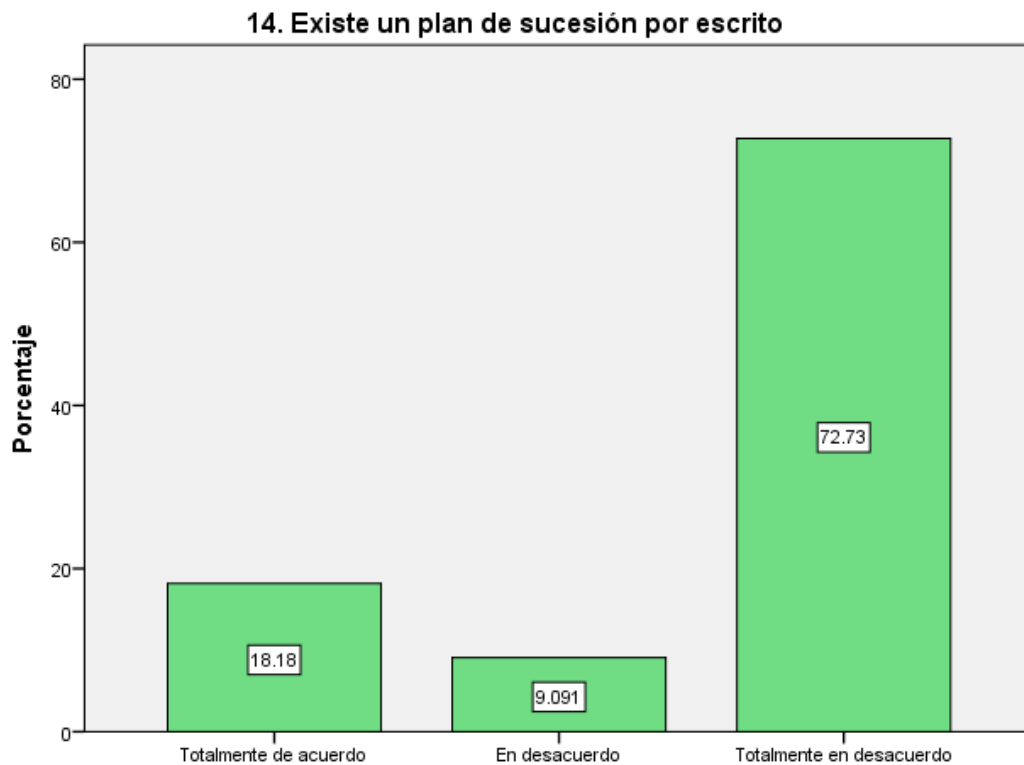
Fuente: elaboración propia. (2016)

PREGUNTA II-14

En la gráfica No. 14 podemos observar un porcentaje alto, pues el 72.73% de los encuestados mencionan que están totalmente en desacuerdo que existe un plan de sucesión por escrito. Este rubro es el objetivo principal del estudio de caso que nos ocupa, pues hay que lograr que cuando se genere e implemente no llegue a crear incertidumbre en la compañía por parte de los colaboradoras y planear que al momento que se vaya a implementar el protocolo que se está preparando lo tomarán de una manera positiva y sin barreras para su desarrollo y aplicación.

Gráfica No. 14

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Totalmente de acuerdo	2	18.2	18.2	18.2
En desacuerdo	1	9.1	9.1	27.3
Totalmente en desacuerdo	8	72.7	72.7	100.0
Total	11	100.0	100.0	



Fuente: elaboración propia. (2016)

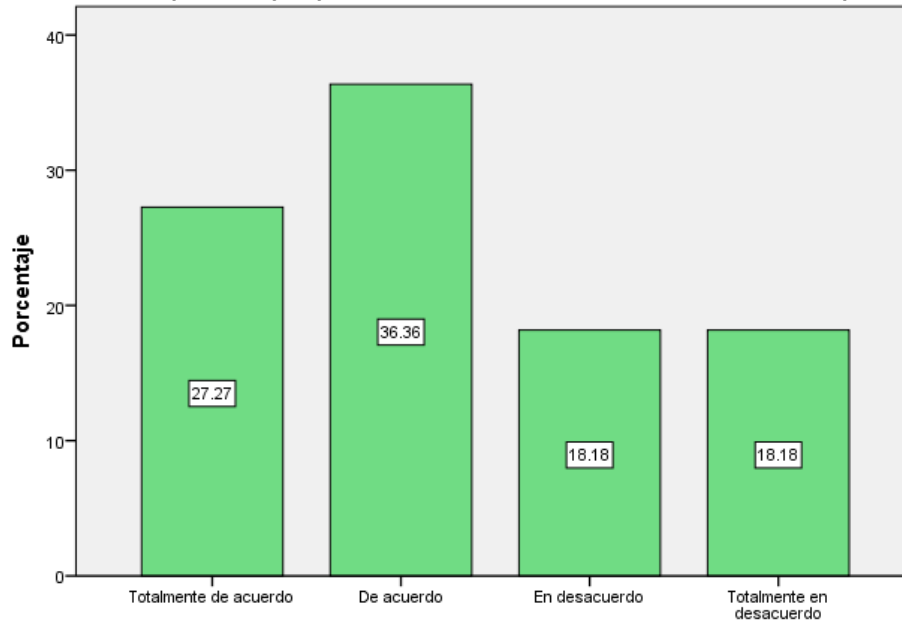
PREGUNTA II-15

La gráfica No. 15 arroja un resultado de 36.36% donde los encuestados contestan que están de acuerdo de la existencia de un compromiso por parte de los miembros de la familia hacia la empresa, mientras que el 27.27% están totalmente de acuerdo. Esto nos lleva a analizar que la mayoría de los sujetos de estudio de esta investigación ven a los miembros de la familia comprometidos hacia la empresa y su futuro. Los miembros de la familia están comprometidos con la compañía y esto se demuestra desde que decidieron conformar un Consejo de Administración integrado por miembros de la familia, de la empresa y asesores externos que en conjunto analizan el rumbo estratégico de la misma.

Gráfica No. 15

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Totalmente de acuerdo	3	27.3	27.3	27.3
De acuerdo	4	36.4	36.4	63.6
En desacuerdo	2	18.2	18.2	81.8
Totalmente en desacuerdo	2	18.2	18.2	100.0
Total	11	100.0	100.0	

15. Existe compromiso por parte de los miembros de la familia hacia la empresa



Fuente: elaboración propia. (2016)

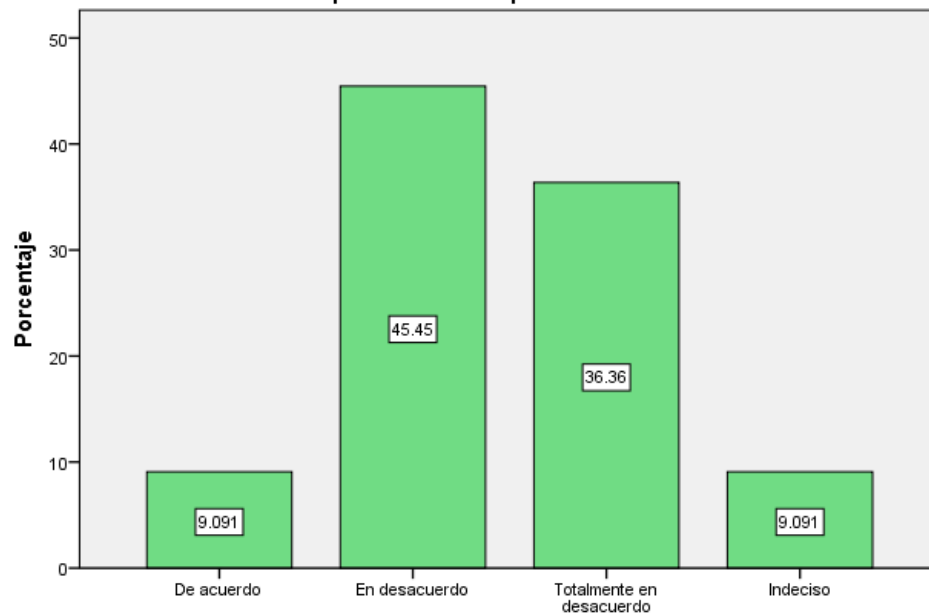
PREGUNTA II-16

En la gráfica No. 16 el 45.45% de los encuestados mencionan estar en desacuerdo en que los sucesores de la empresa familiar tienen experiencias profesionales en otras empresas antes de incorporarse a la compañía y el 36.36% están totalmente en desacuerdo, lo que nos da como resultado que no consideran que un miembro de la familia será el sucesor, sino alguien ajeno a ella, pues los familiares no han trabajado en otra empresa que no sea la actual. Esto debido a que los miembros familiares actuales de la empresa son la primera generación y los hijos aún continúan estudiando y no se han incorporado completamente a la misma.

Gráfica No. 16

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	De acuerdo	1	9.1	9.1	9.1
	En desacuerdo	5	45.5	45.5	54.5
	Totalmente en desacuerdo	4	36.4	36.4	90.9
	Indeciso	1	9.1	9.1	100.0
	Total	11	100.0	100.0	

16. Los sucesores tienen experiencias profesionales en otras empresas antes de incorporarse a la empresa familiar



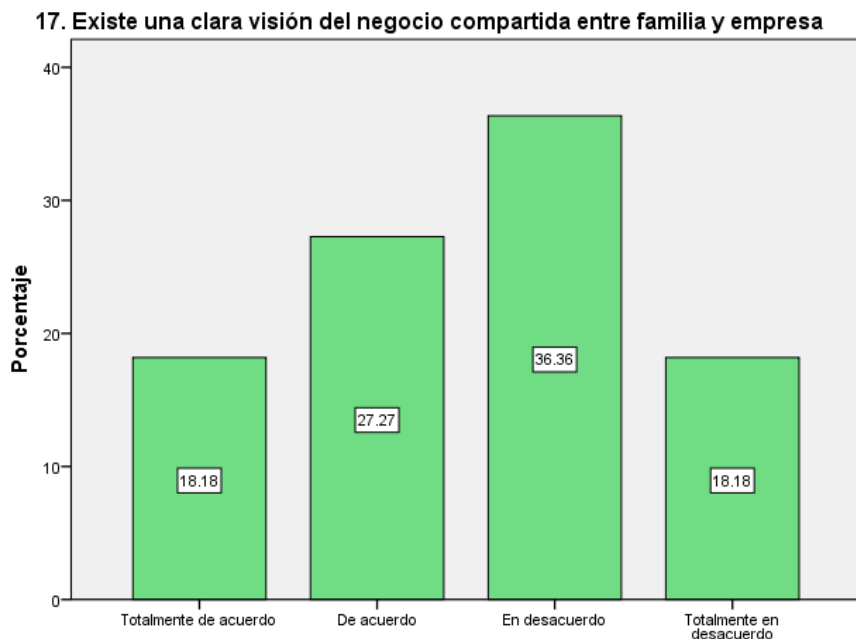
Fuente: elaboración propia. (2016)

PREGUNTA II-17

En la gráfica No. 17 el 36.36% de los encuestados menciona que están en desacuerdo en que existe una clara visión del negocio entre la familia y la empresa, mientras que el 27.27% están de acuerdo. Esto es una información dividida en la empresa, pues la compañía le ha apostado a través de cursos que se han impartido de empresas familiares para que tengan una visión de trabajo y proyectos en armonía con lo que la propia familia demanda, pero con estos resultados tan bajos se demuestra todo lo contrario al objetivo que se ha buscado y planeado. Los colaboradores no tienen una visión clara del negocio puesto que no han sido informados o involucrados respecto al plan estratégico que se tiene.

Gráfica No. 17

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Totalmente de acuerdo	2	18.2	18.2	18.2
De acuerdo	3	27.3	27.3	45.5
En desacuerdo	4	36.4	36.4	81.8
Totalmente en desacuerdo	2	18.2	18.2	100.0
Total	11	100.0	100.0	



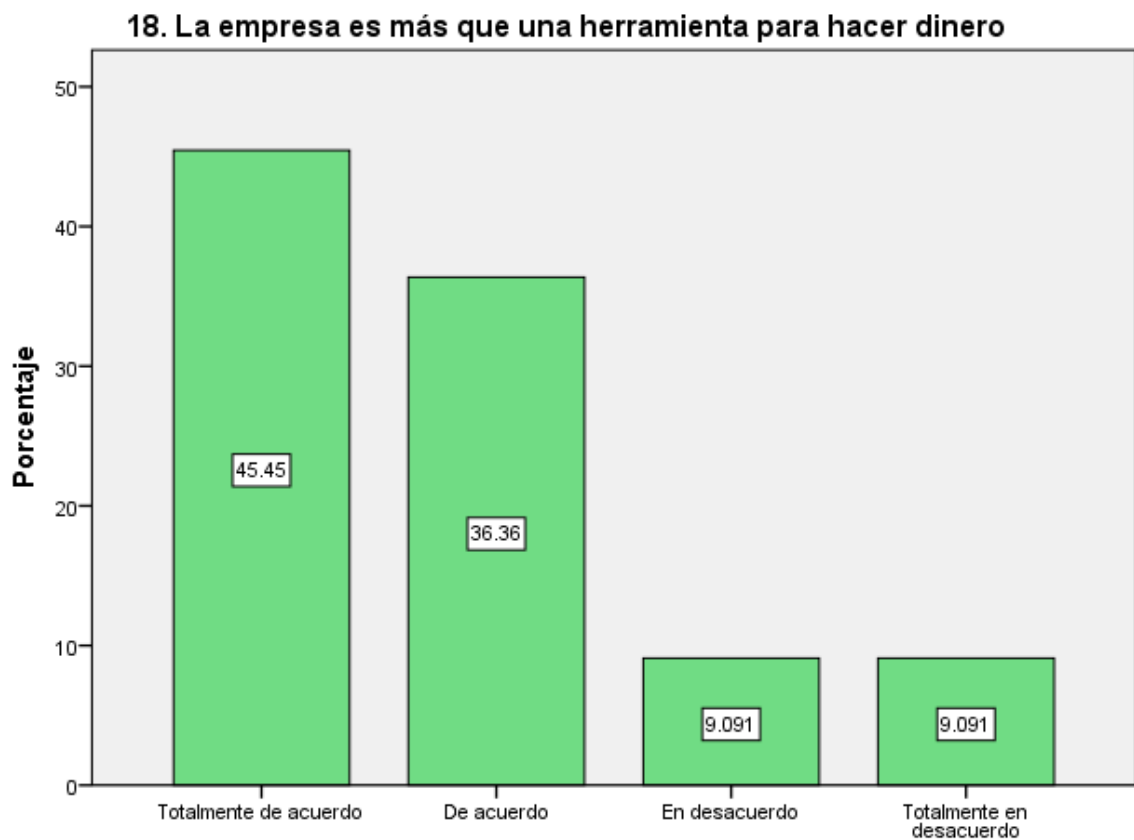
Fuente: elaboración propia. (2016)

PREGUNTA II-18

En esta gráfica No. 18 podemos observar que el 45.45% de los encuestados está totalmente de acuerdo con que la empresa es más que una herramienta para hacer dinero, sino que es una fuente enfocada en creación y conservación de empleos y un ente que busca constantemente la satisfacción de sus clientes.

Gráfica No. 18

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Totalmente de acuerdo	5	45.5	45.5	45.5
De acuerdo	4	36.4	36.4	81.8
En desacuerdo	1	9.1	9.1	90.9
Totalmente en desacuerdo	1	9.1	9.1	100.0
Total	11	100.0	100.0	



Fuente: elaboración propia. (2016)

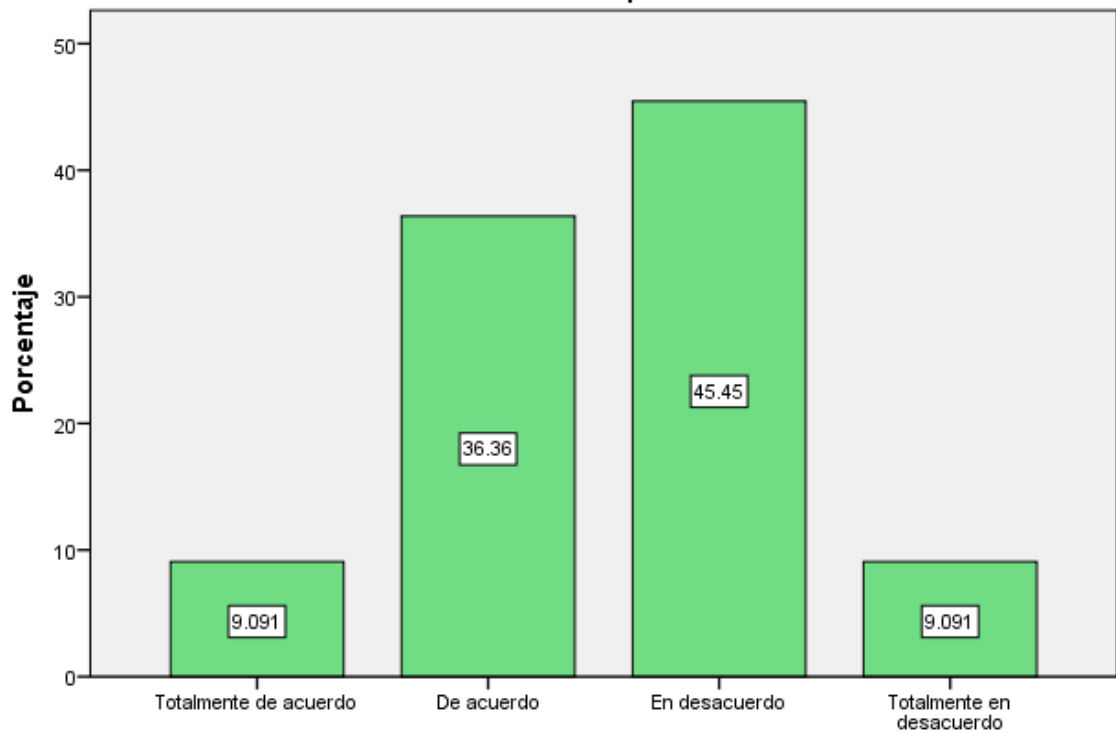
PREGUNTA II-19

En la gráfica No. 19 el 45.45% de los encuestados mencionan que están en desacuerdo en que los miembros de la familia son capaces de trabajar armónicamente y que en caso de existir diferencias son capaces de solucionarlos, es por ello que se ha planeado que la familia tome cursos sobre empresas familiares para que puedan lidiar con situaciones de toma decisiones y profesionalización de la empresa.

Gráfica No. 19

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Totalmente de acuerdo	1	9.1	9.1	9.1
De acuerdo	4	36.4	36.4	45.5
En desacuerdo	5	45.5	45.5	90.9
Totalmente en desacuerdo	1	9.1	9.1	100.0
Total	11	100.0	100.0	

19. Los miembros de la familia son capaces de trabajar armónicamente, y en caso de existir diferencias son capaces de solucionarlas



Fuente: elaboración propia. (2016)

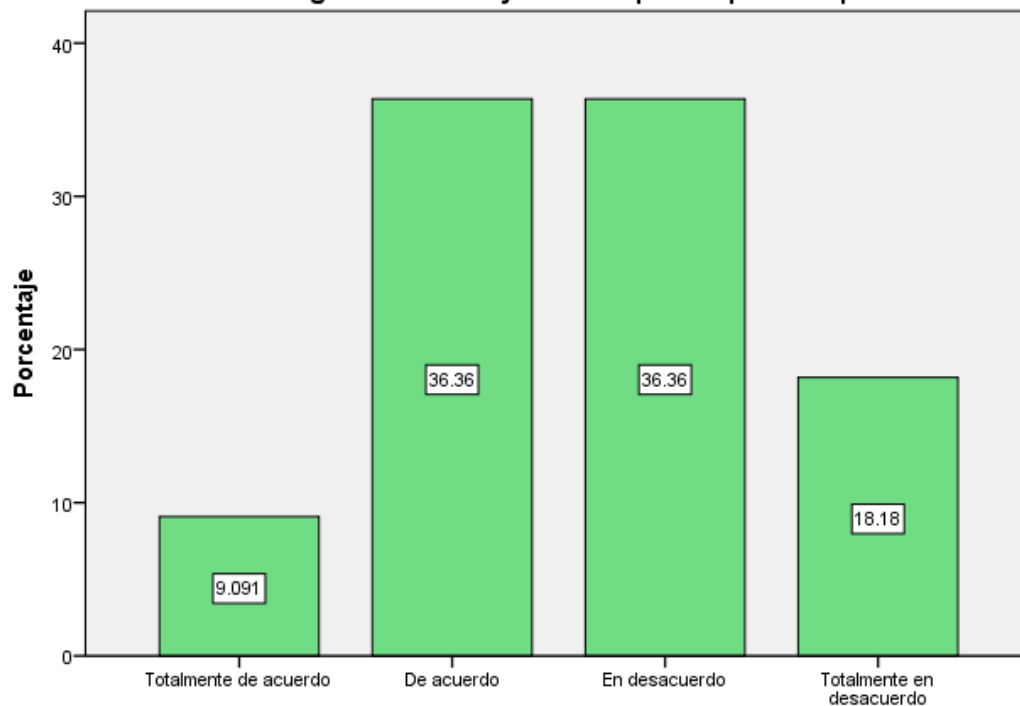
PREGUNTA II-20

En la gráfica No. 20 se puede observar una división totalmente entre las opiniones de los encuestados pues el 36.36% están en desacuerdo en que los miembros de la generación mayor de los familiares tienen planes para después del retiro y el mismo porcentaje arroja el resultado opuesto en que están de acuerdo con un 36.36%. Esto es que los colaboradores no saben si existe un futuro para la empresa después de que se lleve a cabo la sucesión y los familiares lo saben porque ellos participan de manera constante en el plan estratégico de la compañía.

Gráfica No. 20

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Totalmente de acuerdo	1	9.1	9.1	9.1
De acuerdo	4	36.4	36.4	45.5
En desacuerdo	4	36.4	36.4	81.8
Totalmente en desacuerdo	2	18.2	18.2	100.0
Total	11	100.0	100.0	

20. Los miembros de la generación mayor tienen planes para después del retiro



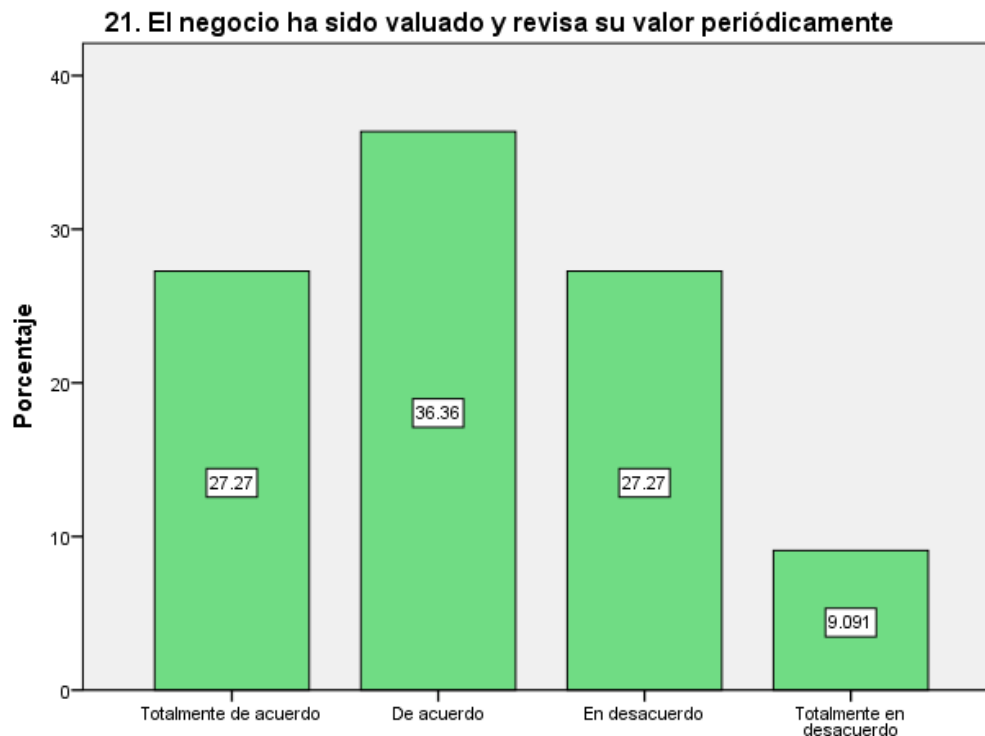
Fuente: elaboración propia. (2016)

PREGUNTA III-21

En esta gráfica No. 21 y en las siguientes 10 gráficas se verá el bloque de Propiedad y en esta el 36.36% de los encuestados están de acuerdo respecto a que el negocio ha sido valuado y se revisa su valor periódicamente y el 27.27% están totalmente de acuerdo. Esta pregunta tiene que ver con conocimiento de planes y proyectos, analizados y desde el punto de vista contable y financiero para llevarlos a cabo.

Gráfica No. 21

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Totalmente de acuerdo	3	27.3	27.3	27.3
De acuerdo	4	36.4	36.4	63.6
En desacuerdo	3	27.3	27.3	90.9
Totalmente en desacuerdo	1	9.1	9.1	100.0
Total	11	100.0	100.0	



Fuente: elaboración propia. (2016)

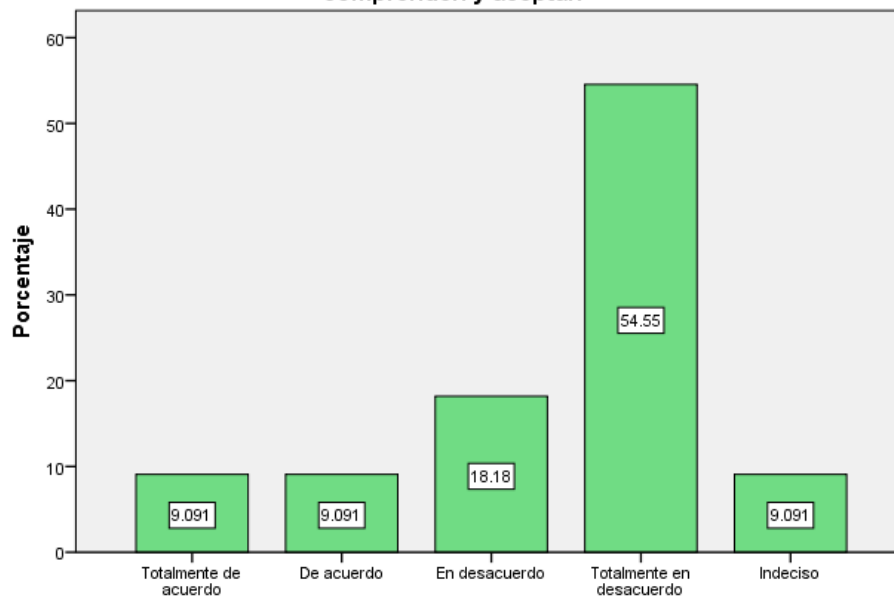
PREGUNTA III-22

La gráfica No. 22 arroja resultados que el 54.55% del total de los encuestados están totalmente en desacuerdo respecto a que la familia tiene un acuerdo de compra venta de acciones que todos comprenden y aceptan; por lo que no tienen conocimiento de que la compañía puede comprar o vender acciones para incrementar su capital social o disminuirlo, según las necesidades y planes. Es por ello de suma importancia que conozcan acerca del protocolo de sucesión que servirá para que la empresa subsista y no haya necesidad de compartir las acciones con otros.

Gráfica No. 22

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Totalmente de acuerdo	1	9.1	9.1	9.1
De acuerdo	1	9.1	9.1	18.2
En desacuerdo	2	18.2	18.2	36.4
Totalmente en desacuerdo	6	54.5	54.5	90.9
Indeciso	1	9.1	9.1	100.0
Total	11	100.0	100.0	

22. La familia tiene un acuerdo de compraventa de acciones que todos comprenden y aceptan



Fuente: elaboración propia. (2016)

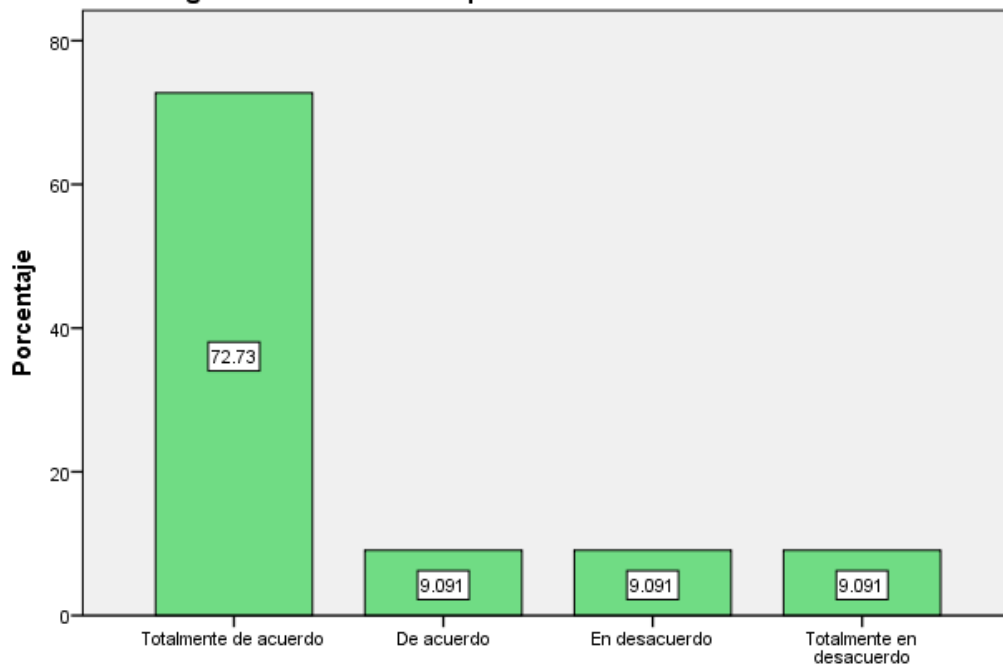
PREGUNTA III-23

El resultado de la gráfica No. 23 nos muestra que el 72.73% de los encuestados están totalmente de acuerdo en que la información financiera y de otras áreas del negocio se presenta con regularidad a todos los que tienen derecho a solicitarla. En la compañía de manera recurrente hay reuniones y juntas de resultados operativos y financieros en presencia del Consejo Familiar y la mayor parte de los Gerentes de primer nivel de la empresa los preparan, analizan y/o participan en ella.

Gráfica No. 23

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Totalmente de acuerdo	8	72.7	72.7	72.7
De acuerdo	1	9.1	9.1	81.8
En desacuerdo	1	9.1	9.1	90.9
Totalmente en desacuerdo	1	9.1	9.1	100.0
Total	11	100.0	100.0	

23. La información financiera y de otras áreas del negocio se presenta con regularidad a todos los que tienen derecho a solicitarla



Fuente: elaboración propia. (2016)

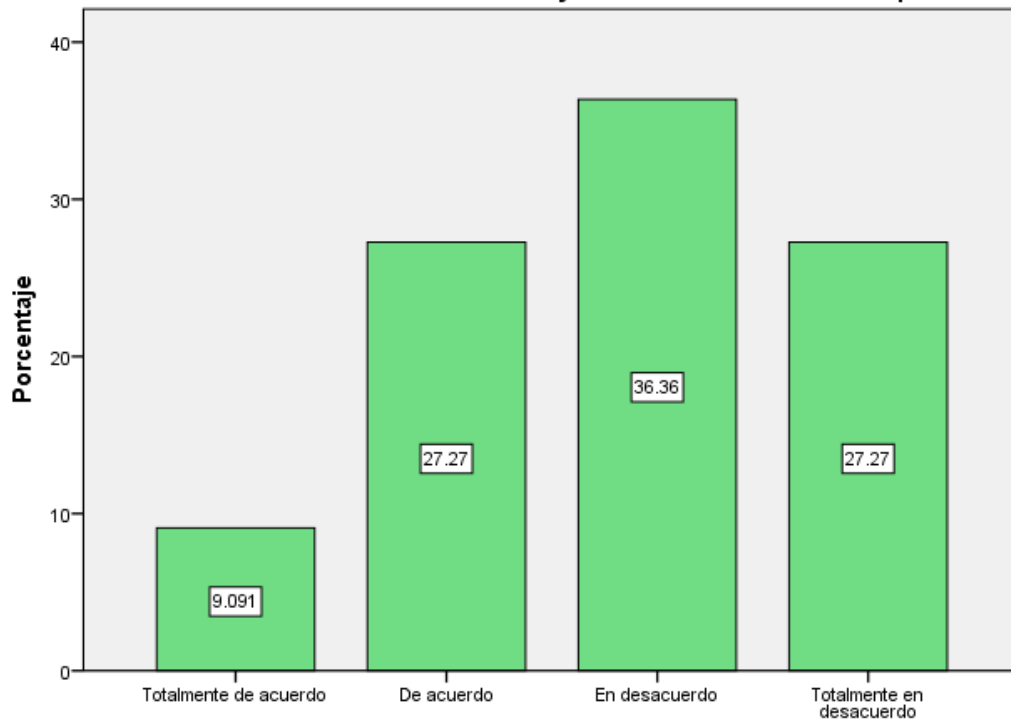
PREGUNTA III-24

En la gráfica No. 24 el 36.36% de los encuestados comentan que están en desacuerdo en que el sucedido ha determinado cuándo y cómo se retirará de la empresa, mientras que el 27.27% está de acuerdo. El dueño de la empresa puede informar cuándo se va a retirar, pero ello podría generar baja en la productividad o mucha incertidumbre por el rumbo y destino de la empresa, pero no existe un protocolo de sucesión en el que se determine cómo y cuándo se retirará de la empresa.

Gráfica No. 24

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Totalmente de acuerdo	1	9.1	9.1	9.1
De acuerdo	3	27.3	27.3	36.4
En desacuerdo	4	36.4	36.4	72.7
Totalmente en desacuerdo	3	27.3	27.3	100.0
Total	11	100.0	100.0	

24. El sucedido ha determinado cuándo y cómo se retirará de la empresa



Fuente: elaboración propia. (2016)

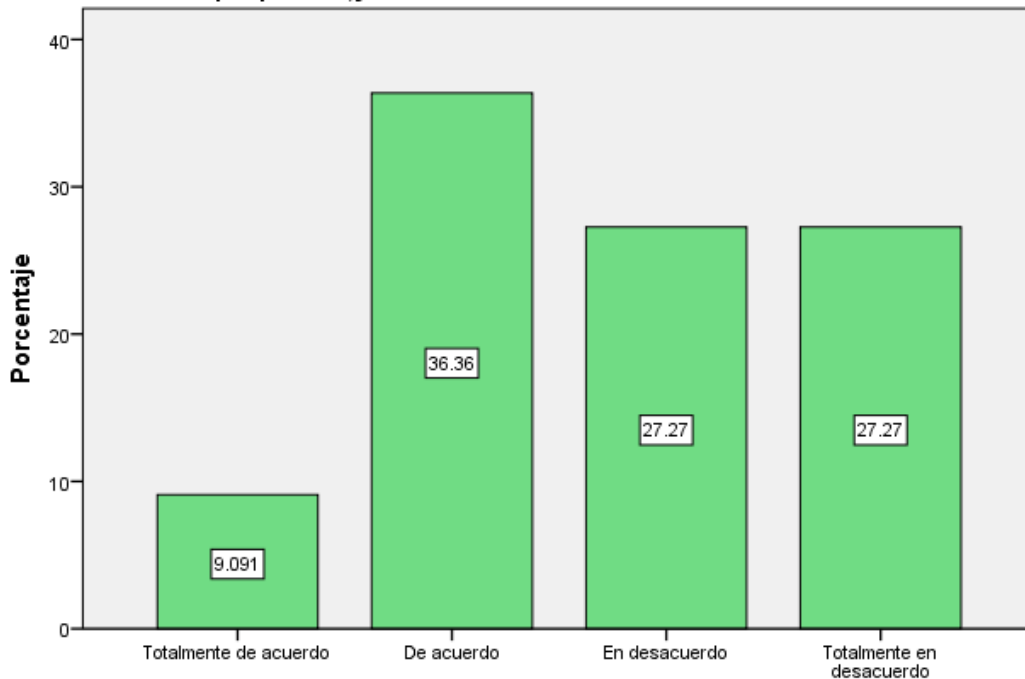
PREGUNTA III-25

La gráfica No. 25 muestra que un 36.36% está en de acuerdo respecto a que el sucedido sabe cómo hará la sucesión y particularmente en temas sobre propiedad y que lo ha comunicado a los familiares, mientras que el 27.27% está en desacuerdo o totalmente en desacuerdo. El porcentaje alto que está de acuerdo es positivo pues se considera que la mayor parte de los encuestados tiene conocimiento de que habrá un plan de sucesión el cual se llevara a cabo en un futuro.

Gráfica No. 25

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Totalmente de acuerdo	1	9.1	9.1	9.1
De acuerdo	4	36.4	36.4	45.5
En desacuerdo	3	27.3	27.3	72.7
Totalmente en desacuerdo	3	27.3	27.3	100.0
Total	11	100.0	100.0	

25. El sucedido sabe cómo hará la sucesión, particularmente en temas sobre propiedad, y lo ha comunicado a sus familiares



Fuente: elaboración propia. (2016)

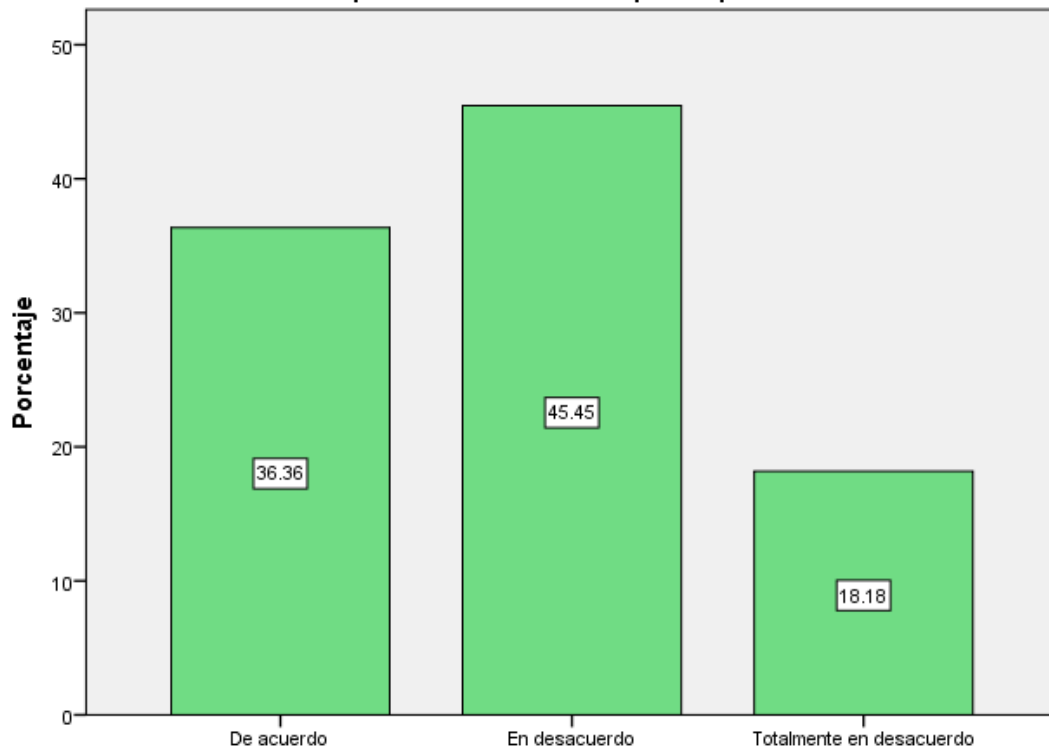
PREGUNTA III-26

En la gráfica No. 26 el 45.45% de los sujetos de estudio encuestados arrojan que están en desacuerdo en que los sucesores aprueban la forma en que se planea la sucesión, recordemos que en la gráfica No. 25 pasada la mayor parte de los encuestados tiene conocimiento sobre este tema, pero en esta pregunta se refleja que no están de acuerdo en la forma.

Gráfica No. 26

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	De acuerdo	4	36.4	36.4	36.4
	En desacuerdo	5	45.5	45.5	81.8
	Totalmente en desacuerdo	2	18.2	18.2	100.0
	Total	11	100.0	100.0	

26. Los sucesores aprueban la forma en que se planea la sucesión



Fuente: elaboración propia. (2016)

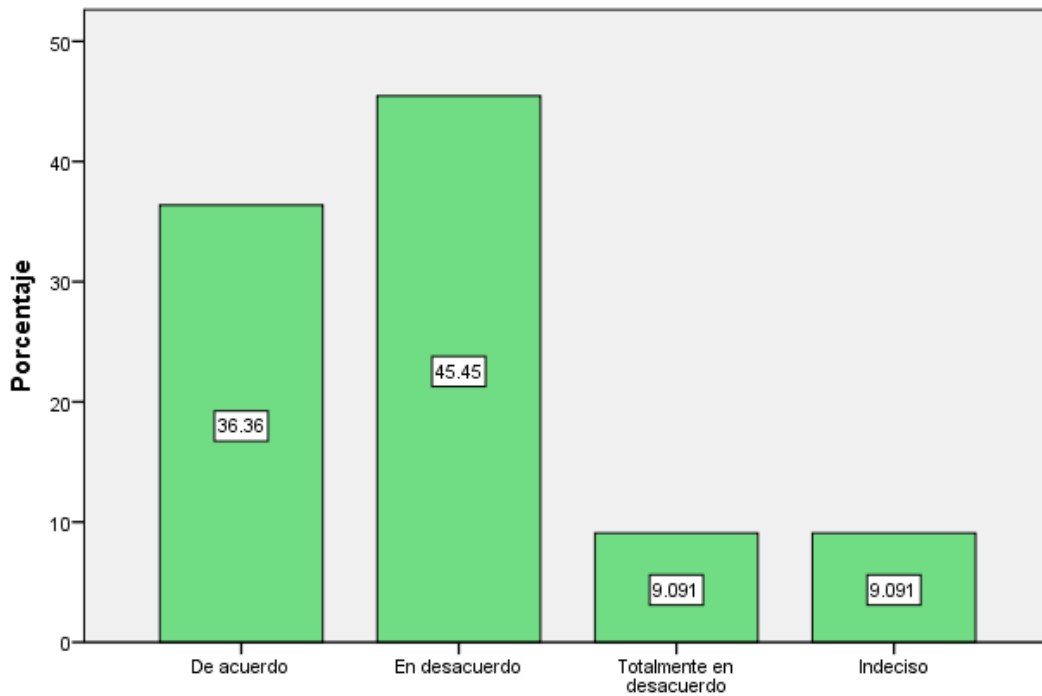
PREGUNTA III-27

La gráfica No. 27 da como resultados que el 45.45% está en desacuerdo en que el sucedido ha hecho un testamento de todas sus pertenencias y lo ha comunicado a los miembros de la familia, sin embargo el 36.36% de los encuestados manifiesta lo contrario al manifestar tener conocimiento de ello.

Gráfica No. 27

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	De acuerdo	4	36.4	36.4	36.4
	En desacuerdo	5	45.5	45.5	81.8
	Totalmente en desacuerdo	1	9.1	9.1	90.9
	Indeciso	1	9.1	9.1	100.0
	Total	11	100.0	100.0	

27. El sucedido ha hecho testamento de todas sus pertenencias y lo ha comunicado a los miembros de la familia



Fuente: elaboración propia. (2016)

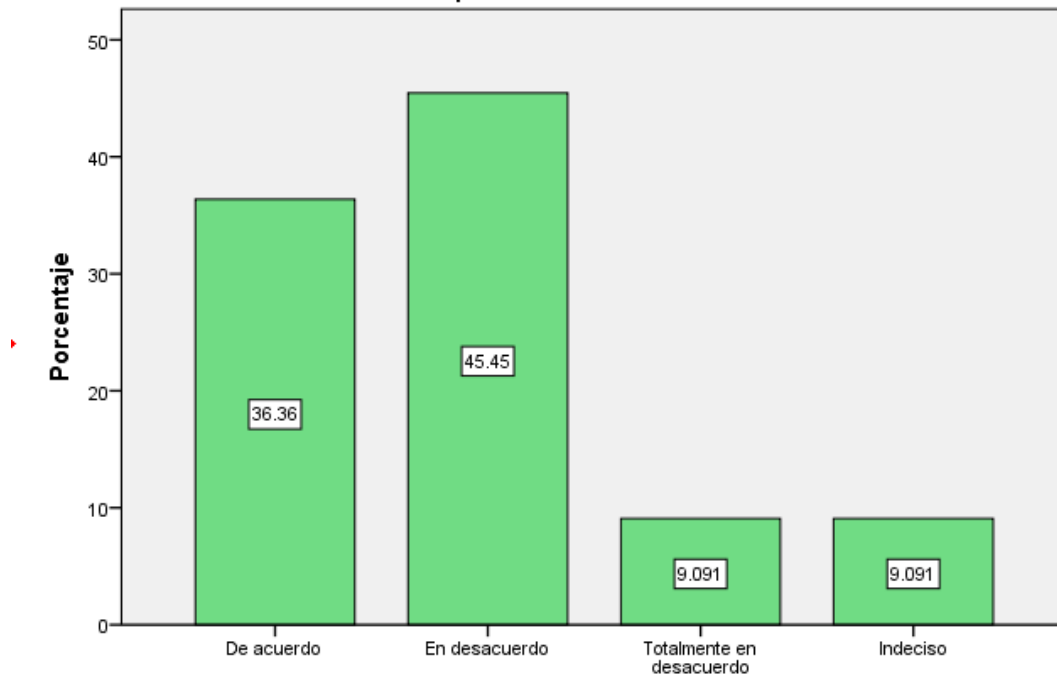
PREGUNTA III-28

En la gráfica No. 28 al igual que la anterior los resultados están divididos pues los encuestados han manifestado con el 45.45% que están en desacuerdo en que el sucedido ha contemplado las implicaciones futuras de su decisión al hacer su plan de sucesión y un 36.36% están de acuerdo. Cuando las empresas hacen sucesiones y/o fallece el líder de la compañía pueden darse situaciones de incertidumbre y temor en el interior y exterior de la empresa que pueden repercutir en su productividad y resultados.

Gráfica No. 28

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	De acuerdo	4	36.4	36.4	36.4
	En desacuerdo	5	45.5	45.5	81.8
	Totalmente en desacuerdo	1	9.1	9.1	90.9
	Indeciso	1	9.1	9.1	100.0
Total		11	100.0	100.0	

28. El sucedido ha contemplado las implicaciones futuras de su decisión al hacer el plan de sucesión



Fuente: elaboración propia. (2016)

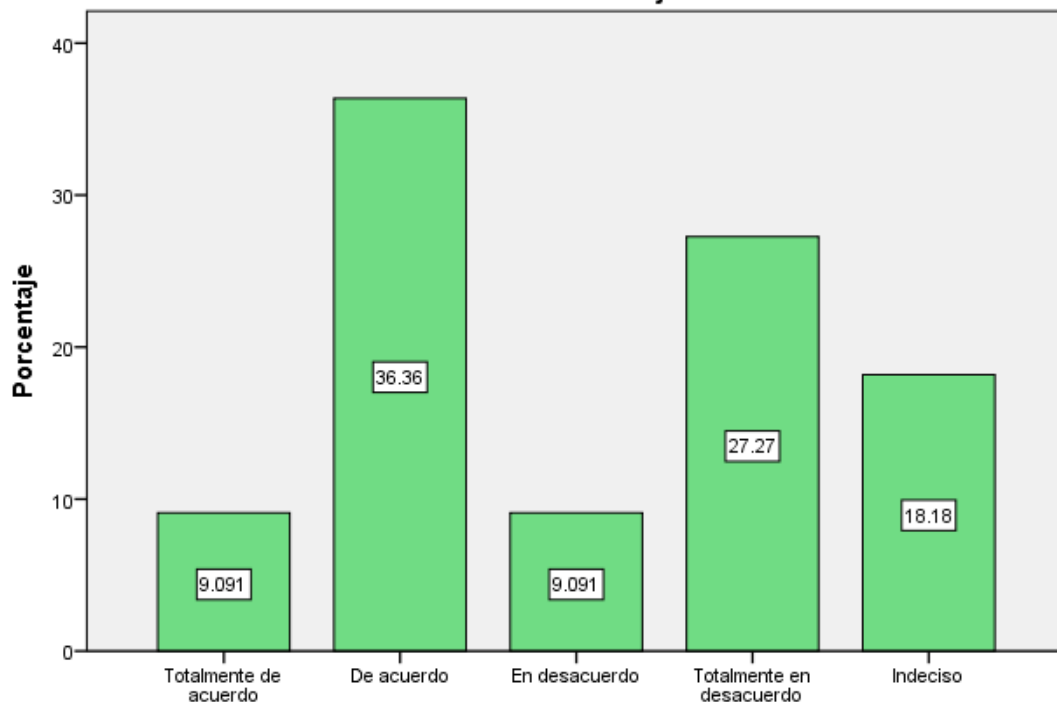
PREGUNTA III-29

En la gráfica No. 29 el 36.36% de los sujetos de estudio encuestados están en de acuerdo que el sucedido piensa que sus descendientes no se enfrentarán por dejar un testamento confuso e injusto, sin embargo el 27.27% están totalmente en desacuerdo en que ello pasará.

Gráfica No. 29

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Totalmente de acuerdo	1	9.1	9.1	9.1
De acuerdo	4	36.4	36.4	45.5
En desacuerdo	1	9.1	9.1	54.5
Totalmente en desacuerdo	3	27.3	27.3	81.8
Indeciso	2	18.2	18.2	100.0
Total	11	100.0	100.0	

29. El sucedido piensa que sus descendientes no se enfrentarán por dejar un testamento confuso e injusto



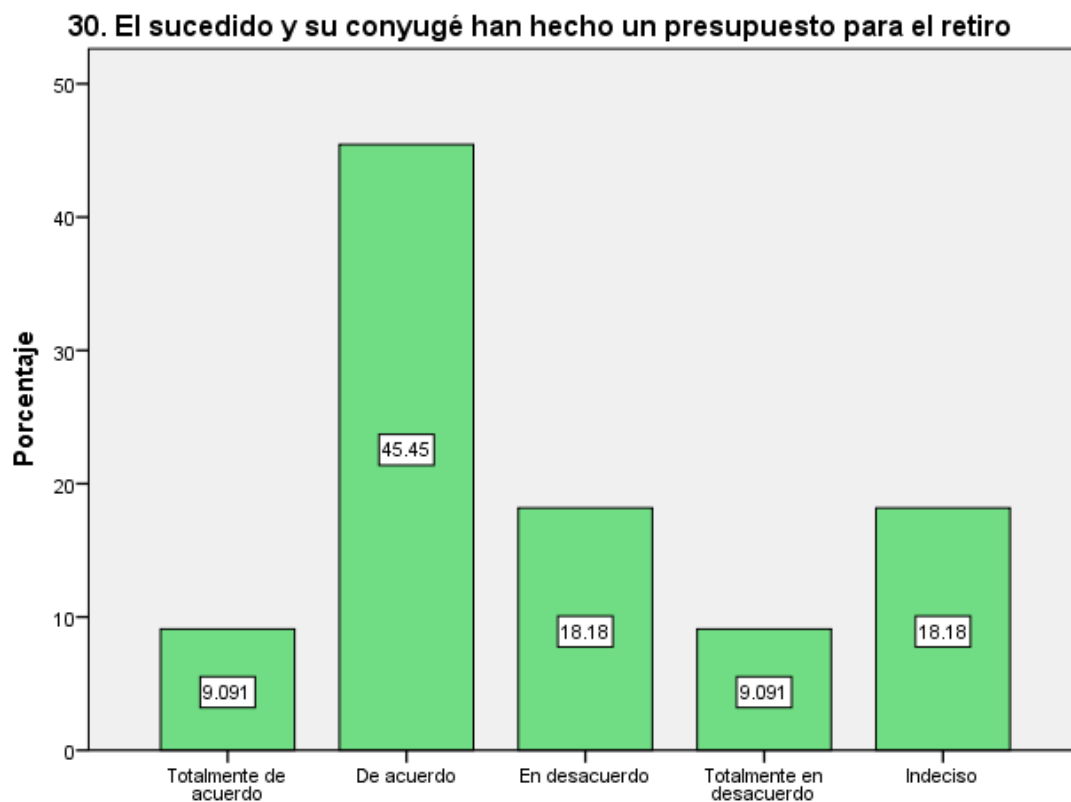
Fuente: elaboración propia. (2016)

PREGUNTA III-30

En la gráfica No. 30 el 45.45% de los encuestados afirma que están de acuerdo respecto a que el sucedido y su cónyuge han hecho un presupuesto para el retiro, el 18.18% está de acuerdo y existen algunos indecisos sobre este tema.

Gráfica No. 30

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente de acuerdo	1	9.1	9.1	9.1
	De acuerdo	5	45.5	45.5	54.5
	En desacuerdo	2	18.2	18.2	72.7
	Totalmente en desacuerdo	1	9.1	9.1	81.8
	Indeciso	2	18.2	18.2	100.0
	Total	11	100.0	100.0	



Fuente: elaboración propia. (2016)

4.4 Respuesta a las Preguntas de Investigación y a los Objetivos de la Investigación.

La siguiente tabla presenta las respuestas a las preguntas y objetivos de investigación:

Tabla 7. Respuesta a las preguntas de investigación y objetivos.

Respuesta a los Objetivos Específicos	
Identificar y Analizar las Variables que inciden de manera directa en el diseño del Protocolo de Sucesión de la empresa familiar	Las variables de Empresa, Familia y Propiedad inciden de manera directa en el Protocolo de Sucesión Familiar de la empresa Mama Mia Pizza, esto fue explicado mediante 9 correlaciones bivariadas positivas.
Proponer el Protocolo de Sucesión Familiar para la empresa Mama Mia Pizza, en la ciudad de Tijuana, B.C. México.	El objetivo es favorecer el cauce del diálogo entre las partes familiares que favorezcan el futuro de la empresa, fortaleciendo la relación con la familia. Todas las facetas del protocolo requieren un detallado estudio de cada uno de los aspectos del punto de vista mercantil, legal, fiscal, empresarial y psicológico. Es una guía para dar seguimiento a la preservación de la empresa para las siguientes generaciones, buscando su adaptación constante a los cambios y al entorno que rodea a la empresa.
Respuesta a las Preguntas de Investigación	
¿Es necesario el contar con un Protocolo de Sucesión en la empresa para continuar con su preservación a través de las siguientes generaciones?	Es correcto, definitivamente la empresa requiere un protocolo de sucesión familiar para llevar a cabo la transición en el periodo de 5 a 10 años de la primer a la segunda generación, esto considerando que mínimo uno de los hijos de los accionistas familiares tiene el firme propósito de ingresar a la empresa familiar y existe el deseo de continuar con la empresa familiar.
¿El Sucesor de la empresa debe ser un familiar o un colaborador externo con experiencia?	En este momento en el que se encuentra la empresa en la que la segunda generación está por debajo de los requisitos mínimos que se piden de contar con estudios de licenciatura y tener por lo menos 5 años de experiencia fuera en otras empresas trabajando; se recomienda que el sucesor sea un colaborador externo a la familia que cumpla con el perfil requerido.

Fuente: elaboración propia. (2016)

4.5 Estructura y Propuesta del Protocolo de Sucesión.

A continuación se presenta el Protocolo de Sucesión propuesto para la empresa Mama Mia Pizza:

1. Historia.

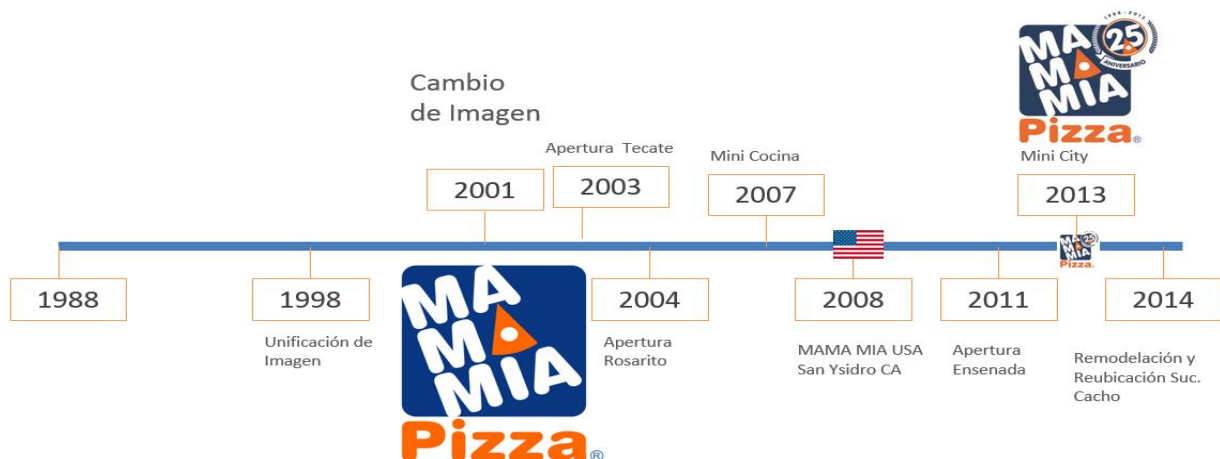
Mamamia Pizza es una cadena de comida rápida 100% bajacaliforniana, que en 2016 cumple 28 años de haberse fundado en la ciudad de Tijuana, B.C. México.

Comenzó con una pequeña pizzería de la familia Prieto, quienes aprendieron a hacer pizzas con la ayuda de un primo Italiano que vivía en Mexicali, de donde es originaria la familia, después migraron a la ciudad de Tijuana con la ilusión y el proyecto de iniciar un negocio de venta de pizza.

La primera sucursal fue Mamamia Hipódromo, un año más tarde abre su segunda sucursal en la colonia Cacho. Este año inauguran dos sucursales más, siendo un total al día de hoy de 18 tiendas que se encuentran ubicadas en la ciudad de Tijuana, Ensenada, Rosarito, Tecate y San Ysidro (EUA).

Con 250 empleados en sus restaurantes y 40 más en el área administrativa dentro del Corporativo y en la empresa hermana Centro de Insumos Alimenticios (CIA), esta última encargada de procesar y entregar los insumos a cada una de las Sucursales.

En Mamamia Pizza cada día se trabaja arduamente por mantener la calidad en los insumos que maneja, la excelencia en el servicio al cliente y rodearse de una imagen agradable.



2. Valores y principios de la familia.

Respeto, integridad, objetividad, confianza, higiene, actitud de servicio, trabajo en equipo. En este rubro es muy importante considerar el compromiso de la familia y los colaboradores con la empresa en su desarrollo y crecimiento continuo; así como su misión que en el caso de Mama Mia Pizza es incitar un momento para compartir y disfrutar las mejores cosas de la vida satisfaciendo a nuestros clientes, ofreciendo productos de total calidad, con excelente servicio.

3. Visión de la empresa.

Ser una empresa líder a nivel trasnacional, certificándonos con los procesos más exigentes de calidad total en nuestros productos y servicio, logrando así el mejor lugar para trabajar.

4. Visión de la familia empresaria.

Contar con una integración del núcleo familiar, dedicando el tiempo necesario a la planificación y preparación de las siguientes generaciones y futuros sucesores; logrando así la continuidad, estabilidad, éxito y cumplir con sus deseos de dejar huella.

5. Definir la meta de la empresa y familia.

El propósito de diseñar y proponer el protocolo de sucesión familiar es preservar la empresa y fortalecerla a través de las siguientes generaciones; con el objetivo de que la empresa continúe dando productos de calidad a través del buen servicio a los clientes con los valores que siempre los han caracterizado y continuar juntos, así como consolidarse como familia empresaria e incursionar en otros nichos de mercado.

Esta empresa cree en la unidad familiar y en la fuerza del trabajo en equipo con honestidad que se han dado en 28 años ininterrumpidos de la primera generación.

La empresa busca consolidarse como líder en ventas de pizzas a nivel estatal e incursionar en el mercado de franquicias con el objetivo de incrementar el posicionamiento y utilidad de la compañía.

6. Identificación del Sucesor, mecanismos de selección y el avance actual.

La empresa aún no tiene identificado a un Sucesor, sin embargo por la corta edad de los hijos se considera que será un colaborador no familiar; esto tomando en cuenta el grado de experiencia en la empresa que se requiere y que sus habilidades y perfil de

conocimientos adquiridos por fuera en otras empresas nutran y mejoren el desempeño actual y den continuidad a los planes familiares; para ello se va a estructurar un plan de desarrollo y capacitación para el Sucesor.

En este momento la empresa no cuenta con un Sucesor en capacitación, se encuentra en la etapa de preparación de la familia y el equipo de accionistas para llevar a cabo el plan de sucesión.

7. Ámbito de aplicación.

El protocolo familiar contendrá políticas y procedimientos de la empresa familiar, tendrá una declaración de compromiso de la familia para la continuidad de la empresa y los principios que son la base de las políticas existentes.

Estas políticas y procedimientos tendrán estipulado el crecimiento del patrimonio familiar, el cual gozará de ventajas de tipo fiscal, operaciones de reestructuración empresarial, fusiones y/o escisiones si se llegan a requerir en el momento de alguna negociación o proyecto.

8. Preservación de la propiedad y el control en la familia.

Para este rubro es necesario contar a parte de un Consejo de Administración ya existente con un Consejo de Familia que estará compuesto por familiares y no familiares. Los familiares que lo integren podrán o no trabajar en la empresa.

Se van a establecer reglas referentes a la propiedad y el gobierno corporativo; estas se van a respaldar desde un marco legal y se va a protocolizar ante Notario Público.

9. Transferencia y venta de acciones.

Para determinar el precio de la transmisión de acciones o participaciones entre los miembros de la familia, la empresa familiar se va a apoyar con un experto o asesor externo que realice una valoración estimativa y se va a establecer en el protocolo que los accionistas se comprometen a aceptar el precio y el sistema del cálculo, señalando el compromiso de que cualquier miembro accionista que pretenda hacer transmisiones entre familiares se compromete a aceptar durante los plazos que señale en el pacto el precio especificado y en la planeación previa.

10. Participación de la familia en el manejo del negocio.

Siempre se deberá de manejar ante todo el criterio de la “Profesionalización” que es la manera en que tanto colaboradores como familiares se van a preparar para administrar y controlar la empresa a través de este protocolo. Es necesario que estén preparados y con los conocimientos teóricos y prácticos del negocio y todo lo que rodea a este. Cualquier familiar que participe en el negocio debe de estarse actualizando constantemente en el ámbito financiero, operativo y administrativo; esto llevando a cabo estudios para su profesionalización que los lleven al entendimiento del negocio.

11. Condiciones de ingreso de familiares directos y políticos de la empresa; así como las nuevas generaciones.

La incorporación de miembros de la unidad familiar al grupo directivo exigirá que se constate y compruebe el perfil y experiencia del candidato que se oferte para el puesto con la existencia de la vacante o necesidad en la empresa no cubierta, así como el importe de remuneración atribuible a esa responsabilidad de acuerdo a las políticas y normas de la empresa, siguiendo los mínimos que establece la Ley.

12. Políticas de remuneraciones, distribuciones y compensaciones.

Los empleados familiares contarán con su pago fijo semanal en base a los beneficios y reglas que marca la Ley. Se pueden tomar dos opciones, una es que se pague a valor de mercado por las actividades – puesto – responsabilidades que tengan a su cargo o se les pague de manera igual a cada uno de los accionistas o socios familiares. Adicional a esto se puede optar también por pago de dividendos.

13. Sistemas de comunicación.

La comunicación es básica para el protocolo tanto para su planeación como para su desarrollo y constante revisión; esto a través de un Gobierno Corporativo y/o el Consejo de Administración, a los que se les deberá rendir cuentas a través de la entrega de reportes y/o reuniones de presentación de información y resultados.

14. Capacitación en aspectos económicos, administrativos, tecnológicos y valores familiares para el sucesor y la propia familia.

La capacitación que reciban los miembros de la familia debe de ser integral e incluyente para tener la seguridad que se está conduciendo por el camino correcto,

que todos los miembros estén de acuerdo en las decisiones del fundador; de esta forma se respetarán los acuerdos establecidos cuando ya no se encuentre el fundador.

15. Formación de jóvenes para asumir funciones de responsabilidad.

Cuando un familiar decide y es aceptado para colaborar con la empresa con su trabajo, se creará un plan de trabajo específico para cada uno de ellos en el que se llevará al familiar iniciando por laborar en el área operativa y administrativa, para después especializarse en el área a la que haya sido destinado.

16. Carrera profesional de los familiares de la empresa.

Para que un familiar pueda trabajar en la empresa es necesario que cuente con una carrera a nivel Licenciatura y que haya trabajado al menos en una empresa ajena 3 años con el objetivo de que pueda traer experiencia laboral y una vez que ingrese a la empresa deberá iniciar trabajando en el área operativa con el objetivo de conocer la logística y procedimientos que rodean a la empresa.

17. Criterios de comportamiento de los miembros de la familia en y para con la empresa.

Los empleados familiares que trabajen en la empresa deberán sujetarse a las reglas y políticas establecidas en la compañía, con el objetivo de que no exista favoritismo y que haya en todo momento rendición de cuentas.

Los accionistas deben de saber leer los estados financieros, contar con el entendimiento básico del negocio y la industria en la que la empresa se desempeña, conocer los valores familiares que se reflejan en el negocio, conocer las metas y saber cómo evaluar a la empresa para conocer si está o no creciendo, entender los derechos legales y las responsabilidades que tienen como accionistas, conocer la estrategia del negocio, asistir regularmente a las reuniones convocadas, conocer la cultura del negocio y cómo es que ellos contribuyen.

18. Capitalización de la empresa.

La capitalización consiste en tomar parte de las ganancias para incrementar el capital propio; estas ganancias pueden provenir del uso del capital propio más el ajeno (deuda), cuanto mayor sea el porcentaje de capitalización y mayor la frecuencia de la misma, más rápido crecerá la empresa.

19. Retiro de los directivos.

Identificar opciones para después del retiro y fechas.

Ejecutar proyectos conjuntos con el sucesor.

20. Órganos de gobierno, funciones y atribuciones.

Es necesario crear un Gobierno Corporativo y determinar qué órganos lo van a regir, con el objetivo de contar con una directriz que los regule y audite ante la toma de decisiones. Los órganos de gobierno de la familia empresaria son la Junta de Familia y el Consejo de Familia y los órganos de la empresa son la Junta General y el consejo de Administración.

21. Creación de fondos especiales con destinos precisos.

Fondos de Inversión.

Fondo de Construcción y Mantenimiento de Edificios.

Fondo de Expansión y Crecimiento.

22. Criterios de prevención/resolución de conflictos.

La familia empresaria debe comprometerse siempre a buscar la prevención, gestión y superación de conflictos de los socios y familiares, considerando como fundamental que el conflicto sea trabajado por profesionales especializados internos o externos; se utiliza el término de mediación o “*counselling*”. Es imprescindible despejar primero las cargas emocionales y luego buscar alternativas.

23. Criterios para las decisiones que impliquen riesgo patrimonial para la empresa y la familia.

Para que la Junta de Familia funcione con eficacia tendrá que tener un líder que la presida y organice sus reuniones, establezca el calendario y modere el desarrollo de las reuniones. Este líder no deberá coincidir con el familiar que presida en el Consejo de Administración ya que son organismos diferentes. Esta Junta tiene por lo menos una reunión en el año en la que se analicen y examinen estados financieros, situación de relaciones familia-empresa y el estado en el que se encuentra la planificación de la sucesión, sin tomar decisiones que puedan afectar a los aspectos operativos de la dirección de la empresa que interfieran en la marcha de la misma.

24. Criterios de actualización de protocolo.

La revisión del protocolo de sucesión se realizará cada año con el objetivo de revisar el cumplimiento de los estatutos y valorar su actualización y/o modificación.

25. Documentación complementaria.

Estados financieros contables aceptados firmados y protocolizados, Organigramas, Escrituras y estatutos de la empresa; todo esto a la fecha de la firma y formalización del protocolo. Se acostumbra utilizar una cláusula que se denomina “con gratitud” que suele ser una cláusula de cierre o agradecimiento redactado por parte de los descendientes o las personas sobre las que ha recaído el funcionamiento de la sociedad.

26. Implementación de los Acuerdos del Protocolo.

Se nombrará a una persona para que tengan la comisión de llevar a cabo la implementación del protocolo y se le dará un tiempo para llevarlo a cabo en la que se tiene que hacer una Asamblea Familiar – Consejo de Accionistas Familiares – Consejo de Administración – Reestructuración del Patrimonio Común – Plan de Generación de Ingresos adicionales – Seguimiento a la formalización de testamentos y su salvaguarda.

27. Definición de ingresos y beneficios de la familia empresaria.

Se recomienda fuertemente excluir a los familiares políticos que no tengan relación directa con la empresa o no que no trabajen en ella.

Los ingresos o sueldos serán relacionados directamente con los puestos que ocupen tanto operativa y administrativamente en la compañía, con los que sean parte del Consejo de Administración y con los que sean parte del Gobierno Corporativo.

CONCLUSIONES

En esta empresa la mayoría de los ejecutivos tiene bastante tiempo laborando en la compañía, por lo que es una ventaja competitiva el conocimiento y dominio que se tiene sobre el negocio, su logística y operación, lo que facilita la implementación del protocolo de sucesión propuesto en este estudio de caso, considerando que el grueso de sus colaboradores están acostumbrados a la rendición de cuentas y presentación recurrente de resultados ante el Consejo de Familia y el Consejo de Administración.

Después de haber estudiado y analizado las gráficas que se generaron a través de las respuestas al cuestionario aplicado a la población encuestada se determinó que las variables independientes definitivamente inciden de manera directa en el Protocolo de Sucesión Familiar que se plantea llevar a cabo, el cual se va a estructurar y desarrollar con la participación y apoyo del Consejo de Administración y el Consejo de Familia.

Las tres variables identificadas inciden de manera directa en el diseño del protocolo de sucesión familiar, pues el enlace y conjugación de cada una de ellas mediante su articulación logran una sinergia en la empresa que genera mediante su análisis y diseño la estructura perfecta para la creación del protocolo. Esto se comprueba con las nueve (9) correlaciones bivariadas que se analizaron a través de la Matriz de Pearson que permite demostrar que dos o más variables están relacionadas entre sí.

Mediante el análisis de gráficas que fueron interpretadas se puede determinar que se alcanzaron los objetivos propuestos en este caso de estudio pues se lograron identificar las tres variables independientes que inciden de manera directa en el diseño del protocolo de sucesión familiar, que son Empresa, Familia y Propiedad, lo que dio como resultado final la propuesta que se presenta como el protocolo de sucesión familiar para la empresa Mama Mia Pizza en la ciudad de Tijuana; mismo que será de guía para seguir el proceso de sucesión, considerando que para lograrlo todos los involucrados deberán pasar por la etapa de diseño, creación y propuesta.

El objetivo del diseño, creación y propuesta de este protocolo de sucesión familiar es lograr que exista una guía que permita a la familia pasar a la siguiente generación con unidad

y fortalecimiento familiar mediante el buen dialogo entre todas las partes, logrando así su adaptación constante a los cambios internos y externos de la empresa.

Al mismo tiempo se dieron respuesta a las preguntas de investigación considerando que las variables independientes que inciden de manera directa en el diseño del protocolo son respaldadas por las dimensiones del Perfil del Sucesor, el Proceso de Sucesión y la Sucesión. Todo esto fue posible gracias al análisis que se hizo del protocolo de sucesión como variable dependiente presentado en el Diagrama Ex Ante.

Analizando las tres variables independientes podemos observar que la empresa tiene un plan estratégico a corto y largo plazo; que todos los colaboradores lo conocen y esto también es una consecuencia positiva del programa de mantenimiento que tiene el departamento de Recursos Humanos donde todos los empleados tienen un plan de vida y carrera, lo que hace fuerte a la empresa en el grado de involucramiento y fidelidad de la parte laboral. El rubro de familia es un área muy fuerte como empresa familiar, pues todos los colaboradores saben que su trabajo está seguro para el sustento de sus familias, ya que la empresa es una creadora constante de empleos. En lo que tiene que ver con la propiedad, la empresa siempre ha sido organizada, con un nivel de control y planeación muy estricto, por lo que la parte de información y reservas financieras son muy sólidas; lo que le permite trabajar de una manera muy relajada y estructurada para la creación y diseño del protocolo de sucesión con el apoyo de los colaboradores involucrados.

La confianza juega un papel decisivo e importante en el proceso de crear el protocolo de sucesión, pues todos los involucrados deben de estar en armonía, sintonía y dispuestos a pasar por períodos de tiempo para llevar a cabo lluvia de ideas, reuniones para analizar los rubros que lo integran e irlo desarrollando por pasos, el líder del proyecto o el sucedido deben de crear un ambiente óptimo de convicción y apertura al dialogo para aclarar todas las dudas que vayan surgiendo e incorporando las sugerencias y recomendaciones, ya que esto es un trabajo en equipo y en forma colectiva. Este protocolo contendrá políticas y procedimientos que generen crecimiento en la empresa y en el patrimonio familiar, así como reglas referentes al gobierno corporativo y a la propiedad que estarán respaldadas por aspectos legales y protocolizados.

La participación de la familia en el manejo del negocio es básico para el logro del protocolo y sobre todo el manejo del concepto de profesionalización que es la forma en la que se van a preparar para administrar y controlar la empresa a través de este instrumento; también es clave respetar las condiciones de ingreso de familiares directos y políticos a puestos dentro de la empresa, es decir, respetar el perfil del candidato y de lo establecido en el protocolo de sucesión con el fin de dar continuidad a esta nueva estructura de trabajo que tiene como objetivo la preservación de la empresa familiar.

La preservación y planificación de la familia empresarial a través de las siguientes generaciones tiene como base y guía el protocolo de sucesión, donde sus principales objetivos son el lograr la capitalización de la compañía y que las ganancias generadas sean utilizadas para incrementar el capital propio y el crecimiento de la propia empresa, así como la creación de planes y proyectos a través de fondos de inversión y expansión.

Es de vital importancia que el sucesor de la empresa maneje todo este proceso con total transparencia en cada acción o toma de decisiones y que tenga una comunicación clara y objetiva, pues de ello dependerá continuar con la confianza que se vive en esta compañía y que genera un clima organizacional apto para la implementación del protocolo y sobre todo que ayuda a la participación de los colaboradores, lo que garantiza problemas o enfrentamientos futuros que repercuten directamente en la productividad y resultados de la empresa.

La empresa cuenta con un plan estratégico desde hace varios años que analiza y revisa constantemente y en cada presupuesto anual, pero esto es a nivel Consejo de Administración y Consejo de Familia, la mayor parte de los colaboradores no están informados sobre este tema; esto podría generar un ambiente de incertidumbre e inseguridad, por lo que es necesario que sea una de las principales acciones a considerar al momento de presentar el protocolo de sucesión en donde debe darse a conocer a todo el personal que va a participar y explicarlo.

El proceso de redactar un Protocolo permite a todos los miembros de una familia expresar y ser escuchados en sus sentimientos, anhelos y expectativas sobre lo que debe ser la relación de familia con los negocios. Una vez que se firme el protocolo se va a vivir en la

empresa una mejor armonía, una paz y se refuerza la esperanza de poder trabajar en equipo y en conjunto con la familia en el futuro.

En este estudio de caso se presentan los análisis y elementos necesarios para presentar un protocolo de sucesión que se recomienda a manera de guía y seguimiento; no incluye su proceso de ejecución; esta acción vendrá en una segunda etapa de análisis para dicho fin y que tendría que ser llevada a cabo por un asesor externo con experiencia y conocimientos en el tema en cuestión; pero definitivamente no será ejecutado por un servidor, con el objetivo de no ser juez y parte en esta acción.

El sucesor deberá ser un colaborador no familiar y ajeno a la empresa familiar que tenga experiencia en otras empresas del giro y que tenga estudios profesionales que generen las herramientas, opciones, ambiente y estrategias tales que ayuden a ejecutar y poner en marcha el protocolo de sucesión que se propone en este estudio de caso para la empresa familiar Mama Mia Pizza; este proceso de cambio se planea en un período de 5 a 10 años, considerando que la etapa que vive la empresa actualmente se encuentra en la primer generación y para que pase a una segunda deben esperar a que los familiares interesados en ocupar puestos en la empresa estén preparados tanto en experiencia como profesionalmente, pues en este momento se encuentran en los inicios de sus estudios universitarios.

El protocolo de sucesión propuesto y autorizado será revisado y actualizado una vez al año con el objetivo de revisar el cumplimiento de los objetivos y valorar en su caso modificaciones necesarias de acuerdo a necesidades internas y externas de la empresa; para este caso se nombrará a una persona que tenga la comisión de llevar a cabo las revisiones y y/o modificaciones.

RECOMENDACIONES

El protocolo de sucesión es una herramienta que ayudará a evitar los conflictos que puedan presentarse a lo largo de la transición a través de la planificación a manera de prevención, buscando un orden sobre el proceso a llevarse a cabo.

Es necesario hacer un ejercicio con todos los involucrados tanto familiares como colaboradores de la compañía que fueron encuestados para informarles los resultados obtenidos con el objetivo de hacerlo de conocimiento de todos a nivel Gerencial y Directivo, considerando que es de gran importancia que conozcan el rumbo que tiene planeado la empresa en el mediano y largo plazo, ya que es necesario lo conozcan para estructurarlo y desarrollarlo en equipo e ir en la misma dirección generando sinergia entre todas las áreas de la empresa para llegar al protocolo de sucesión de una forma adecuada y planeada.

Se recomienda que los colaboradores y familiares que vayan a participar en el diseño y el análisis del protocolo de sucesión tomen cursos sobre el tema, que estén documentados, asesorados y que programen reuniones periódicas y recurrentes para llevarlo a cabo. Todos los participantes deben de tener conocimientos de la operación de la empresa, esto con el objetivo que cualquier decisión que tomen sea analizada y autorizada considerando los pros y los contras que puedan representar para la compañía. Un valor importante para lograr la creación de un protocolo de sucesión es la generación de un sentido de pertenencia y compromiso hacia y con la empresa. Es por ello de vital importancia que los familiares que vayan a incursionar en puestos dentro de la empresa trabajen de inicio durante un tiempo considerable directamente en los puntos de ventas para que se tengan conocimiento de causa sobre las necesidades y logística operativa; ello será de gran ayuda y apoyo para la toma de decisiones.

Un protocolo de sucesión no excluye que haya conflictos y discrepancias entre lo que está planeando y lo que se está desarrollando, pero sí marca las reglas y políticas para que se puedan solucionar y se resuelvan afectando lo menos posible a la operación de la empresa en marcha. Se busca conseguir el compromiso y la unidad familiar, garantizar la continuidad de la empresa, que esta no se vea afectada por intereses personales - conyugales o de alguno de los miembros de la familia, preservar el patrimonio familiar evitando la dispersión del capital

y del poder. El crecimiento de una empresa a través de los años hace que ésta requiera de una infraestructura más compleja dentro de todas sus áreas debido a que este está asociado con el cambio y el entorno.

Es importante que todos los involucrados en la elaboración del protocolo sepan que para que esto sea un éxito es necesario se proponga una adecuada planificación y desarrollo, la cual será una guía tanto para la empresa como para la familia. Lo más difícil no es la elaboración del protocolo, sino su implementación; esto genera nuevos hábitos de comportamiento, desarrollo de actividades y desempeño. Hay que estar preparados para algunas resistencias no planeadas o no consideradas que puedan presentarse.

En un protocolo de sucesión el líder entrante debe vigilar la continuidad adecuada de las operaciones y procesos de la empresa, debe minimizar el impacto hacia la empresa o empleados por resistencia y que estos continúen con lealtad, respeto y apoyo. Se debe continuar fomentando con todos los miembros de la familia los valores y la razón de ser del negocio. Cuando se lleve a cabo la sucesión, la empresa debe de ver esto como un proceso normal en la vida de la compañía, pues algo que ya está autorizado, planeado y sobre todo del conocimiento e involucramiento de todos.

Finalmente este protocolo de sucesión una vez que sea aceptado y autorizado será firmado por los involucrados, los participantes y los responsables, así como protocolizado ante notario público con el fin de darle formalidad y con ello continuidad al momento que vaya a ser ejecutado y puesto en marcha.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Alvarez, M., De León, J., (2014). *El protocolo familiar guía práctica para su elaboración en 7 sesiones*. México: Palibrio

Arenas, H. A. y Rico, D. (2014). *La empresa familiar, el protocolo y la sucesión familiar*. Estudios Gerenciales, (132), pp. 252-258.

Belausteguigoitia, I., (2004). *Empresas Familiares. Su dinámica, equilibrio y consolidación*. México: Mc Graw Hill.

Belausteguigoitia, I., (2010). *Empresas Familiares. Su dinámica, equilibrio y consolidación*. Tercera Edición. México: Mc Graw Hill.

Casillas, J. C., y Vásquez, A. (2005). *La gestión de la empresa familiar*. Madrid: Thomson.

CANIRAC (2015), *Dimensiones de la Industria Restaurantera. Cifras de la Industria Restaurantera para maximizar su potencial económico*. México: Dimention

Cruz Reyes, G. (2012). *Institucionalización Corporativa. Un Sistema de Control Interno de Alta Efectividad. Para facilitar utilidades y permanencia*. México: ACAD. pp. 35-39.

Flores, M. y Vega, A. (2015). *Factores que inciden en la profesionalización de las empresas familiares del sector industrial, comercio y servicios de Tijuana, B.C., México*. México: Pearson.

Gersick, K. A., Davis, J. A., Hampton, M. M., & Lansberg, I. (1997). *Generation to Generation: Life Cycles of the Family Business*. Boston, MA: Harvard Business School Press. 302 pp. Hardcover.

Gonzalez, J., (2013). *Empresas Familiares en México: El desafío de crecer, madurar y permanecer*. KPMG en México.

Grabinsky S. (2002). *La Empresa Familiar. Guía para crecer y sobrevivir*. México: Del Verbo Emprender. p.11

Helstosky, C., (2008). *Pizza: A Global History*. 1ra. Edición. Londres: Reaktion Books Ltd. ISBN1861893914.

Hernández Sampieri, R., Fernández, C., Baptista, L. (2010). *Metodología de la Investigación*. México: Mc. Graw Hill. Quinta Edición.

Pérez, A. I., (2012). *El Modelo de empresa familiar: Los cuatro pilares fundamentales*. Revista de Investigación editada por Área de Innovación y Desarrollo, S.L.

Poza, E. J. (2012). *Empresas Familiares*. México: Cengage Learning.

Macías, V. (2011). *La sucesión en empresas de familia un análisis desde la teoría de la agencia: caso del departamento de caldas*. Universidad Nacional de Colombia.

Rodríguez, J.J., Rodríguez, M., Rodríguez, M. (2011). *Visión Antropológica de la Familia Empresaria*. México: Cuadernos de Reflexión de la Cátedra PRASA de Empresa Familiar. pp 4-24.

Treviño-Rodríguez, R., (2010). *Empresas Familiares. Visión Latinoamérica. Estructura, gestión, crecimiento y continuidad*. México: Prentice Hall.

Uhlener, L. M., (2002). *The use of the Guttman scale in development of a family business index*. Research Forum Proceedings of 13th Annual World Conference of Family Business Network, Helsinki.

REFERENCIAS DIGITALES

Animal Gourmet (2013). *¿Quiénes, cómo y cuándo comen pizza en México?* [Extraído el 9 de Diciembre de 2015]. <http://www.animalgourmet.com/2013/08/14/quienes-como-y-cuando-comen-pizza-en-mexico/>

Álvarez, S. (2014). *Empresas familiares descuidan sucesión*. [Extraído el 26 de Octubre de 2015]. <http://www.cnnexpansion.com/emprendedores/2014/05/12/empresas-familiares-olvidan-sucesion>

EAE Business School (2014). *Retos de la Empresa Familiar. Protocolo familiar: ¿Cómo establecer un modelo de éxito?* [Extraído el 1ro. de Marzo de 2016]. <http://www.eaprogramas.es/empresa-familiar/tag/internacionalizacion-empresa-familiar/page/2>

El Informador (2015). *México, segundo consumidor de pizza en el mundo*. [Extraído el 8 de Diciembre de 2015]. <http://www.informador.com.mx/suplementos/2015/618228/6/mexico-segundo-consumidor-de-pizza-en-el-mundo.htm>.

Entrepreneur México, Julio 2009, Vol. 17, Issue 7, p86-86. 1p. [Extraído el 1 de Diciembre de 2015]. <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=zbh&AN=44656463&lang=es&site=e=ehost-live>

Davis, J., (2009). *El Desafío de profesionalizar a una empresa familiar*. Wobi Content Team. [Extraído el 16 de Diciembre de 2015]. <http://www.wobi.com/es/articles/el-desaf%C3%ADo-de-profesionalizar-una-empresa-familiar>

Family Business Institute de México. [Extraído el 7 de Agosto de 2016]. www.empresasfamiliares.com

Gaona, L., De la Garza, S., Hernández, R., (2014). *El sucesor, figura clave en el éxito de la empresa familiar*. México: Revista Internacional Administración y Finanzas. [Extraído el 31 de Julio de 2016]. http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2328417

Garcíaheredia, J., (2015). *Crece 7% anual mercado de la pizza*. El sol de México. [Extraído el 15 de Enero de 2016]. <http://www.bajacalifornia.gob.mx>

Gobierno de España, Ministerio de Industria, Turismo y Comercio, (2008). *Guía para la pequeña y mediana empresa familiar*. España: Secretaría General de Industrial. Dirección General de Política de la Pequeña y Mediana Empresa. [Extraído el 15 de Junio de 2016]. www.ipyme.org/Publicaciones/EmpresaFamiliar.pdf

Gómez, G., (2010). *¿Cómo preparar a los futuros sucesores de la empresa familiar?* <http://www.dinero.com/opinion/opinion-on-line/articulo/como-preparar-futuros-sucesores-empresa-familiar/98297>

González, J. (2013). *Empresas familiares en México: El desafío de crecer, madurar y permanecer*. KPMG en México. [Extraído el 2 de Noviembre de 2015]. http://www.kpmg.com/MX/es/PublishingImages/E-mails-externos/2013/CONFERENCIA_DE_PRENSA/EMPRESAS_FAMILIARES/Empresas%20familiares_130913.pdf

INEGI (2010). *Estadísticas a propósito de la reunión de la Comisión Ejecutiva Nacional de la Cámara Nacional de la Industria de Restaurantes y Alimentos Condimentados*. [Extraído el 7 de Febrero de 2016]. http://canirac.org.mx/images/en_su_punto/files/inegi.pdf

INEGI (2014). *Cifras del Sector Restaurantero*. Cámara de la Industria de Restaurantes y Alimentos Condimentados. [Extraído el 28 de Enero de 2016]. <http://canirac.org.mx/pdf/canirac-20110713-cifras-del-sector-restaurantero.pdf>

Jiménez, G., (2006). *Clasificación de los restaurantes*. Mailxmail.com [Extraído el 7 de Febrero de 2016]. <http://www.mailxmail.com/curso-como-establecer-restaurante/clasificacion-restaurantes>

Lago, J., Rodríguez, M., Lamas, A. (2011). *El consumo de comida rápida, situación en el mundo y acercamiento autonómico*. [Extraído el 27 de Enero de 2016]. www.abc.es/gestordocumental/uploads/Sociedad/comida-rapida.pdf

Lozano, M., (2000). *El protocolo en las empresas de propiedad familiar*. Colombia: Estudios Gerenciales. [Extraído el 31 de Julio de 2016]. http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S012359232000000100002&script=sci_arttext&tlng=en

Pallares, M. (2014). *Restaurantes, un mercado de 200 mil mdp*. Periódico El Universal [Extraído el 9 de Diciembre de 2015]. <http://archivo.eluniversal.com.mx/finanzas-cartera/2014/impreso/restaurantes-109013.html>

Pérez, L., Mánica, C., Pérez, G., (2008). *Articulación dinámica de una empresa familiar*. Revista Panoráma Administrativo Enero-Junio 2008. [Extraído el 6 de Febrero de 2016]. <http://raites.org.mx/articulos/n4/4a5.pdf>

Ramírez, M. (2009). *150 Familias Mexicanas controlan más del 30% de las 500 Empresas de Expansión*. [Extraído el 2 de Noviembre de 2015]. <http://blogs.cnnexpansion.com/asesor-en-empresas-familiares/2009/07/27/150-familias-mexicanas-controlan-mas-del-30-de-las-500-empresas-de-expansion/>

Soto, S. (2014). *La comida rápida representa el mayor gasto hormiga*. Revista Dinero en Imagen. [Extraído el 7 de Febrero de 2016]. <http://www.dineroenimagen.com/2014-10-15/44852>

Soto, T. (2014). *Guía para empresas familiares*. [Extraído el 2 de Noviembre de 2015]. https://clickbalance.com/wp-content/uploads/2015/04/guia-para-empresas-familiares.pdf?utm_source=Descubrimiento+ERP&utm_campaign=f8ca482fc8-Descarga_gu_a_empresas_familiares_1&utm_medium=email&utm_term=0_946f836ea7-f8ca482fc8-181140725

Tápies, J., (2007). *El gobierno de la familia empresaria*. In Family Business, The Family Meeting Point. [Extraído el 11 de Febrero de 2016]. <http://protectedpdf.iese.edu/descargas/DGN-657-1458128.pdf>

Tápies, J., (2011). *El conflicto de la empresa familiar*. In Family Business, The Family Business Meeting Point. [Extraído el 16 de Diciembre de 2015]. <http://blog.iese.edu/in-family-business/la-capacidad-transformadora-de-un-conflicto-bien-gestionado/>

Testa Marketing, Investigación de Mercados, 2012. *¿Dónde come Tijuana?* [Extraído el 1 de Febrero de 2016]. <http://www.testamarketing.com/donde-come-tijuana-aqui-la-encuesta/>

Theme Horse (2016). *Statistics How To*. Word Press [Extraído el 2 de Mayo de 2016]. <http://www.statisticshowto.com/cronbachs-alpha-spss/>

Vallejo, M., (2003). *Tesis Doctoral: La Cultura de la empresa familiar como fuente de venta competitiva, una aplicación al sector de concesionarios de automoción*. Universidad de Jaén. [Extraído el 20 de Febrero de 2016]. <http://ruja.ujaen.es/bitstream/10953/439/1/8484392708.pdf>

Vegas, P. (2005). *El Protocolo, un salvavidas para las empresas familiares*. [Extraído el 16 de Diciembre de 2015]. <http://www.eumed.net/rev/oidles/02/Granato.htm>

Vélez, L., Agreda, R., (2012) *La administración interna de los restaurantes turísticos de Mexicali, Baja California: importancia de la tecnología de la información*. México: 5to. Congreso Latinoamericano de Investigación Turística. [Extraído el 10 de Marzo de 2016]. http://gtci.com.br/congressos/congresso/2012/pdf/eixo1/Garcia_Aguilar.pdf

Vélez, D., Holguín, H., De la Hoz, G., Durán, Y., Gutiérrez, I., (2008). *Dinámica de la Empresa Familiar PYME "Estudio Exploratorio en Colombia"*. Colombia: FUNDES La Red Social de Soluciones Empresariales. [Extraído el 18 de Noviembre de 2015]. <http://www.mundopymeabm.org.mx/pdf/DinamicaEmpresaFamiliarFUNDES.pdf>

ANEXO 1 CUESTIONARIO



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BAJA CALIFORNIA FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN

Programa de Posgrado

La información proporcionada por la empresa será confidencial y utilizada con el fin de reunir datos estadísticos. Con la información obtenida se realizara un análisis sobre la creación de un protocolo de sucesión familiar, con el objetivo de estar preparados en la empresa cuando llegue la necesidad de hacerlo; buscando que se cuente con la profesionalización y capacitación del personal y familia, a través de un gobierno corporativo con estrategias y competencias llevadas de la mano del liderazgo y valores de la propia empresa.

Lee cuidadosamente cada uno de los enunciados y marca la respuesta que mejor describa tu opinión. La escala utilizada va de TA (Totalmente de Acuerdo) a TD (Totalmente en Desacuerdo).

DATOS GENERALES.

Nombre: _____ Teléfono: _____

Domicilio: _____ Correo Electrónico: _____

Puesto: _____ Edad: _____ Profesión: _____

Miembro de la Familia: SI____, NO___ Si la respuesta fue SI, tipo de Parentesco: _____

EMPRESA

1. Las metas de la organización están claramente definidas.

(TA) 1 2 3 4 (TD)

2. Existe un plan estratégico de largo plazo por escrito.

(TA) 1 2 3 4 (TD)

3. Regularmente se llevan a cabo evaluaciones de desempeño de todos los miembros de la familia que laboran en la organización.

(TA) 1 2 3 4 (TD)

4. Existe un consejo de administración, donde se incluyen miembros ajenos a la familia.
(TA) 1 2 3 4 (TD)
5. Existe un ambiente empresarial que permite el desarrollo de los miembros ajenos a la familia.
(TA) 1 2 3 4 (TD)
6. Las promociones están basadas en méritos y las compensaciones de los miembros de la familia están de acuerdo con sus habilidades.
(TA) 1 2 3 4 (TD)
7. Existe una clara definición de puestos y todos tienen claro, incluidos los miembros de la familia, lo que se espera de ellos en la empresa.
(TA) 1 2 3 4 (TD)
8. Profesionales ajenos a la familia ocupan altos cargos en la empresa.
(TA) 1 2 3 4 (TD)
9. La toma de decisiones es descentralizada, se delega la autoridad y la responsabilidad.
(TA) 1 2 3 4 (TD)
10. La empresa cuenta con políticas claras sobre la contratación de parientes.
(TA) 1 2 3 4 (TD)

FAMILIA

11. Los planes empresariales de largo plazo toman en cuenta las circunstancias de la familia.
(TA) 1 2 3 4 (TD)
12. La familia se reúne formalmente para discutir sobre temas de la empresa, y ha instalado un consejo de familia.
(TA) 1 2 3 4 (TD)
13. La entrada a la empresa es totalmente voluntaria, por lo que no existe presión alguna para incorporarse por parte de la familia.
(TA) 1 2 3 4 (TD)
14. Existe un plan de sucesión escrito.
(TA) 1 2 3 4 (TD)
15. Existe compromiso por parte de los miembros de la familia hacia la empresa.

(TA) 1 2 3 4 (TD)

16. Los sucesores tienen experiencias profesionales en otras empresas antes de incorporarse a la empresa familiar.

(TA) 1 2 3 4 (TD)

17. Existe una clara visión del negocio compartida entre familia y empresa.

(TA) 1 2 3 4 (TD)

18. La empresa es más que una herramienta para hacer dinero.

(TA) 1 2 3 4 (TD)

19. Los miembros de la familia son capaces de trabajar armónicamente, y en caso de existir diferencias son capaces de solucionarlas.

(TA) 1 2 3 4 (TD)

20. Los miembros de la generación mayor tienen planes para después del retiro.

(TA) 1 2 3 4 (TD)

PROPIEDAD

21. El negocio ha sido valuado y se revisa su valor periódicamente.

(TA) 1 2 3 4 (TD)

22. La familia tiene un acuerdo de compraventa de acciones que todos comprenden y aceptan.

(TA) 1 2 3 4 (TD)

23. La información financiera y de otras áreas del negocio se presenta con regularidad a todos los que tienen derecho a solicitarla.

(TA) 1 2 3 4 (TD)

24. El sucedido ha determinado cuándo y cómo se retirará de la empresa.

(TA) 1 2 3 4 (TD)

25. El sucedido sabe cómo hará la sucesión, particularmente en temas sobre propiedad, y lo ha comunicado a sus familiares.

(TA) 1 2 3 4 (TD)

26. Los sucesores aprueban la forma en que se planea la sucesión.

(TA) 1 2 3 4 (TD)

27. El sucedido ha hecho testamento de todas sus pertenencias y lo ha comunicado a los miembros de la familia.

(TA) 1 2 3 4 (TD)

28. El sucedido ha contemplado las implicaciones futuras de su decisión al hacer el plan de sucesión.

(TA) 1 2 3 4 (TD)

29. El sucedido piensa que sus descendientes no se enfrentarán por dejar un testamento confuso e injusto.

(TA) 1 2 3 4 (TD)

30. El sucedido y su conyugé han hecho un presupuesto para el retiro.

(TA) 1 2 3 4 (TD)

Cuestionario extraído: "Modelo de Articulación Dinámica". Autor: Belausteguigoitia, 2004.