

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BAJA CALIFORNIA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS



TESIS:

**“PROTOCOLO FAMILIAR COMO INSTRUMENTO
DE LA SUCESIÓN EN LAS EMPRESAS FAMILIARES
DEL SECTOR PANIFICADOR EN MEXICALI, B. C.”**

Presenta

BERTHA MARTÍNEZ CISNEROS

Para obtener el **GRADO** de:

DOCTOR EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

Director de Tesis:

DRA. LORETO MARÍA BRAVO ZANOQUERA

Resumen

Esta investigación se enfoca en analizar los factores dentro de las empresas familiares en Mexicali que contribuyen a explicar el proceso de sucesión de las mismas y al contar con un protocolo familiar que garantice la transición generacional.

La tesis se desarrolló como una investigación exploratoria que busca estudiar el fenómeno de las empresas familiares tal y como se da en su contexto, con el objetivo de entender por qué y las condiciones en que se da el establecimiento de un protocolo familiar y su relación entre las variables definidas. Se revisaron fuentes primarias y secundarias de información, aplicando el método de estudio de caso.

El diseño de investigación es descriptivo, no experimental y transversal. Utilizando como instrumento de medición un cuestionario que fue sometido a pruebas estadísticas a través del alfa de Cronbach para determinar su confiabilidad y poner a prueba la hipótesis de este estudio, así como un análisis factorial para determinar su validez. Se analizó descriptiva e inferencialmente el comportamiento de 123 empresas familiares del sector panificador en cuanto a su nivel de administración, relaciones familiares y proceso de sucesión con lo que fue posible determinar la existencia de una correlación significativa entre el establecimiento de un protocolo familiar y el aumento en la probabilidad de supervivencia de la empresa en el proceso de sucesión.

Con los resultados que se esperan obtener se busca concluir que el protocolo familiar es un instrumento que contribuye al crecimiento y manejo eficaz de la empresa familiar de modo que se garantiza la continuidad de la misma a través de la sucesión generacional.

Palabras clave

Empresas familiares, protocolo, sucesión.

Abstract

This research focuses on analyzing the factors within family businesses in Mexico that contribute in explaining their survival and how by having a family protocol can help them guarantee their transition from generation to generation.

The thesis was developed as an exploratory research seeking to study the phenomenon of family businesses in order to understand why and the conditions under which a given family protocol is established and its relationship with the variables defined. Primary and secondary sources of information will be reviewed using the case study method.

The research design is descriptive, not experimental and transversal. Using as a measuring tool a questionnaire was submitted to statistical tests through Cronbach's alpha to determine their reliability and test the hypothesis of this study as well as a factor analysis to determine its validity. A descriptive and inferential analysis was performed in the behavior of 123 family businesses in the bakery sector. It was analyzed in terms of their level of management, family relations and succession process, with which it was possible to determine the existence of a significant correlation between the establishment of a family protocol and the increase in the probability of survival of the company during the process of succession.

With the expected results, the intention is to conclude that a family protocol is an instrument that contributes to the growth and effective management of the family business so that the continuity of it through generational succession is guaranteed.

Key words

Family Business, Protocol, Succession.

ÍNDICE

AGRADECIMIENTOS	
RESUMEN	
ABSTRACT	
LISTA DE TABLAS	
LISTA DE GRÁFICAS	
LISTA DE FIGURAS	
CAPÍTULO I	
INTRODUCCIÓN	
1.1. Antecedentes	
1.2. Planteamiento del problema	
1.3. Objetivos	
1.4. Justificación	
1.5. Hipótesis	
1.6. Limitaciones y alcances del estudio	
CAPÍTULO II	
MARCO TEÓRICO	
2.1. Conceptualización de la empresa familiar	
2.1.1. Generalidades	
2.1.2. Aspectos para definir el concepto de empresa familiar	
2.1.2.1. Propiedad y Dirección	
2.1.2.2. Implicación familiar.	
2.1.2.3. Transferencia generacional.	
2.1.3. Dimensión del concepto de empresa familiar	
2.1.4. Características de la dinámica familiar y la dinámica empresarial	
2.1.4.1. Dinámica familiar.	
2.1.4.2. Dinámica empresarial.	
2.2. Enfoque sistemático del estudio de la empresa familiar.	
2.2.1. Modelo de los dos círculos.	
2.2.2. Modelo de los tres círculos.	
2.2.3. Modelo evolutivo tridimensional.	

- 2.2.4. Modelo de equilibrio entre empresa y familia.
- 2.3. Sobre el estudio de las empresas familiares.
- 2.4. Dinámica de la empresa familiar.
 - 2.4.1. Situaciones frecuentes en la empresa familiar.
 - 2.4.2. Fortalezas y debilidades de la empresa familiar.
- 2.5. La Continuidad de la Empresa Familiar
 - 2.5.1. Transición generacional en la empresa familiar.
 - 2.5.1.1. La empresa familiar de primera generación.
 - 2.5.1.2. La transición a la segunda generación,
 - 2.5.1.3. Participación de otras generaciones en la empresa.
 - 2.5.2. Retos ante la continuidad de la empresa familiar
 - 2.5.3. Aspectos que contribuyen a la continuidad.
 - 2.5.5. Herramientas para la continuidad.
 - 2.5.5.1. Análisis de la dinámica familiar y empresarial.
 - 2.5.5.2. Profesionalización de la empresa familiar
 - 2.5.5.3. Órganos de gobierno en la empresa familiar
- 2.6. El proceso de sucesión en la empresa familiar
 - 2.6.1. Planeación del proceso de sucesión
 - 2.6.2. El desafío de la sucesión
 - 2.6.3. Variables que influyen en la sucesión.
 - 2.6.4. Criterios que determinan el proceso de sucesión
 - 2.6.5. Sobre estudios de mortandad y continuidad
- 2.7. Análisis de la industria nacional de elaboración y comercialización de pan y otros productos de panadería.

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

- 3.1. Diseño
- 3.2. Técnicas de recolección de la información
- 3.3. Instrumento de medición
 - 3.3.1. Pilotaje del instrumento de medición
 - 3.3.2. Confiabilidad del instrumento de medición

3.3.3. Validez

3.4. Población y muestra

3.4.1. Descripción de la muestra

3.4.2. Selección de la muestra

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS DE RESULTADOS

4.1. Resultados Descriptivos

4.2. Modelo de Regresión Logística

4.2.1. Regresión logística binaria

4.2.2. Variables del Modelo de Regresión Logística

4.2.3. Requisitos y etapas de la Regresión Logística

4.2.4. Estimación de los coeficientes del modelo

4.2.4.1. El estadístico Wald

4.2.4.2. El estadístico G de razón verosimilitud

4.2.4.3. La prueba Score

4.2.5. Multicolinealidad

4.2.6 Interpretación del Modelo Logístico

4.2.7. Medidas de confiabilidad del Modelo Logístico

4.2.7.1. Devianza

4.2.7.2. Prueba de bondad de ajuste de Hosmer-Lemeshov

4.2.8. Estadísticos influénciales para regresión logística

4.2.8.1. Residuales de Pearson

4.2.8.2. Residuales de devianza.

4.2.9. Modelos Predictivos

4.2.9.1. Capacidad predictiva del modelo .

4.2.9.2. Cálculo del área bajo la curva ROC

4.2.9.3. Elección del punto óptimo

4.2.10. Regresión Ordinal

4.2.11. *Odds*- Proporcionales

4.2.12. Categorías adyacentes

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES.....

5.1. Modelo para determinar la probabilidad de sucesión de las empresas familiares del sector panificador

5.1.1. Fundamentos teóricos del modelo

5.1.2. Elementos del modelo

5.1.3. Funcionamiento del modelo

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANEXOS.....

CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN

1.1. Antecedentes

En los últimos años el interés por estudiar a las Empresas Familiares (EF) ha crecido de manera sustancial, en gran medida por su preponderante presencia en las economías de la mayoría de los países y por las particularidades que la EF presentan y que generan ciertas ventajas competitivas como son su alta orientación al cliente y su constante interacción con su entorno (Ibrahim, Angelidis y Parsa, 2008).

Se estima que en el mundo la mayoría de las empresas son familiares, entre el 65 y el 85% de las empresas en los países desarrollados son familiares (Bigné, 1999) y aunque no hay un cálculo exacto para Latinoamérica, se estima que entre el 90 y 95% de las empresas son familiares (Belausteguigoitia, 2003). Las empresas familiares generan aproximadamente entre el 70% y 90% del Producto Interno Bruto a nivel mundial cada año (Family Firm Institute, 2014) y emplean a la mitad de la fuerza laboral en el mundo (Morck y Yeung, 2003), lo que conlleva a una creciente preocupación dado su rol como fuente de empleos y de desarrollo económico (Ibrahim, Angelidis y Parsa, 2008).

No obstante este panorama, la realidad de las empresas familiares presenta una alta tasa de mortalidad, únicamente el 30% de las empresas familiares sobrevive a la segunda generación y solamente el 13% a la tercera (Ward, 1994). El promedio de esperanza de vida de una empresa familiar en México es de 25 años, mientras que las gestionadas de manera institucional viven en promedio 50 años (KPMG, 2013).

En la literatura no existe un consenso general sobre lo que es una empresa familiar, la investigación en México, sobre este concepto, muestra una clara influencia del modelo de los tres círculos (Tagiuri y Davis, 1982): propiedad, familia y empresa (Soto, 2011). Por lo que se puede entender a una empresa familiar como una organización cuya propiedad está en manos de uno o más miembros de un grupo familiar y en consecuencia, su dirección y la sucesión estarán influidas por dicha familia (Navarrete, 2008).

La mayoría de las empresas familiares surgen con el propósito de satisfacer necesidades básicas de la familia y no con una visión de desarrollo y competitividad, por lo que estas empresas carecen de planes de crecimiento a mediano y largo plazo (Anzola, 2002). La falta de un plan de negocios, una estructura de control y directivos alineados con la estrategia de la empresa son casi siempre la explicación a la elevada mortalidad de las empresas familiares; lo cual se evidencia al observar que sólo 13% de las empresas tiene un plan de sucesión delineado (KPMG, 2013), este es un escenario que amenaza el destino del negocio a la permanencia del fundador.

El término de protocolo familiar ha cobrado intensidad a partir de la década de los 90's, que fue cuando se desarrollo el concepto y se presento por primera vez. Los expertos han definido el protocolo familiar como:

Un conjunto de objetivos de la familia y de las empresa, y de reglas que gobiernan la relación entre las personas que, de acuerdo con el conocido modelo de los tres círculos, se encuentran en los subsistemas que coexisten en una empresa familiar (los propietarios, los directivos y mandos, y los miembros de la familia). La esencia del protocolo familiar es un acuerdo firme sobre esos objetivos y reglas, combinado con el compromiso de ponerlos en práctica. El objetivo final del protocolo es la supervivencia con éxito de la empresa familiar a largo plazo (Gallo, 2000, p.6)

El establecimiento del protocolo familiar debe estar dirigida a familiares y no familiares dentro de la organización y es necesario asignar los puestos de acuerdo

a los meritos y no solamente a parentescos. Se debe contemplar la elaboración de la planeación estratégica de la empresa así como el diseño de los planes de carrera para los ejecutivos familiares y no familiares. Este proceso de institucionalización en la empresa familiar busca garantizar su continuidad, hacerla más fuerte y rentable y menos vulnerable a los acontecimientos familiares (KPMG, 2013).

El establecimiento de un protocolo familiar favorece la disminución de conflictos en la dinámica empresarial que pueden tener su origen en la dinámica familiar; así mismo mejora los mecanismos de comunicación y organización en la empresa familiar. A pesar de estos beneficios conocidos, la mayoría de las empresas familiares en México no cuentan con un protocolo familiar (KPMG, 2013) ya que los obstáculos que se les presentan para llevar a cabo este proceso son considerables (Navarrete, 2008).

En el campo de investigación de las empresas familiares se han identificado muchos problemas que las afectan, sin embargo el de mayor reto es lograr su supervivencia garantizando su continuidad y sucesión. Uno de los mecanismos que puede ayudar a resolver esta situación es el establecimiento de protocolos familiares (Barbeito, Crespo, Martínez y Guillén, 2008). En algunos países hasta se ha reconocido que "la cultura del protocolo familiar, es considerada una garantía adicional para terceros, inversores y acreedores, además de para los propios socios, al dotar de previsibilidad el relevo generacional en la sociedad" (BOE, 2007)

En los países en los que se han efectuado estudios sobre empresas familiares se ha encontrado el dominio de estas en el panorama económico de los mismos; las investigaciones realizadas han hecho visible que este tipo de organizaciones tiene un carácter singular y se enfrentan a desafíos propios resultado de la interrelación empresa-familia: la elección y preparación del sucesor, la formación y promoción de los familiares en la empresa, la incorporación o no de los familiares políticos al negocio (Palacios, Linares e Iglesias, 2012).

Conforme la empresa familiar va creciendo, la tendencia a dispersar la propiedad va aumentando, por lo que el proceso sucesorio y de dirección se hace fundamental para que se sigan manteniendo los vínculos familiares y el control de la empresa. La continuidad de los familiares de un fundador en la gerencia de la empresa puede constituir un problema, sobre todo cuando fallece el fundador, y no ha delegado a tiempo a sus herederos, o cuando existen rupturas matrimoniales y la empresa está en régimen conyugal (Saiz-Álvarez, 2012).

El protocolo familiar surge como consecuencia de que la familia no debe separar la planeación de la empresa de la familiar, aunque las dimensiones son distintas, están influenciadas entre ellas y por lo tanto debe ser complementarias. Por lo cual se requiere que la empresa que los miembros de la familia determinen el grado de compromiso frente a la compañía (Lozano, 2006).

1.2. Planteamiento del Problema

El bajo nivel de persistencia de las empresas familiares lleva a plantear la problemática de su continuidad e identificar los factores que explican la forma como se ha realizado el proceso de sucesión, la dirección y propiedad de la empresa. En todas las organizaciones es necesario actuar con anticipación para mantenerse competitivos en el mercado; sin embargo los problemas que se presentan en las empresas familiares las hacen más complejas de operar, ya que los lazos y relaciones que existen complican el proceso para resolver situaciones como el cambio generacional, transacciones de propiedades y la administración de los recursos. Lo que resulto en una necesidad tener para sobrevivir tener códigos y protocolos de operación.

Aunque en la literatura no existe un consenso general sobre lo que es una empresa familiar, la investigación en México, sobre este concepto, muestra una clara influencia del modelo de los tres círculos (Tagiuri y Davis, 1982): la propiedad, familia y empresa (Soto, 2011). Por lo que se puede entender a una empresa familiar como una organización donde la familia posee todas las partes, los

miembros familiares ocupan posiciones gerenciales y donde miembros de varias generaciones se encuentran involucrados en el negocio (Ramírez y Fonseca, 2010). Las empresas familiares son imprescindibles tanto para las economías desarrolladas como en desarrollo, ya que generan aproximadamente entre el 70% y 90% del Producto Interno Bruto a nivel mundial cada año (Family Firm Institute, 2014). En México la directriz se mantiene, y aunque no hay estudios formales sobre el número de empresas familiares a nivel nacional, se tienen estimaciones sobre el porcentaje total de empresas, del cual se calcula aproximadamente un 90% de empresas mexicanas como empresas familiares (Belausteguigoitia, 2010).

No obstante su preponderante papel como agente económico, las empresas familiares presentan una alta tasa de mortalidad que manifiesta el bajo nivel de desempeño, planeación y capacidad para poder desarrollarse más allá de la visión y dirección del fundador. Se estima que sólo una de cada tres empresas familiares logra pasar exitosamente a la siguiente generación (Belausteguigoitia, 2010); asimismo el promedio de esperanza de vida de una empresa familiar en México es de 25 años, mientras que las gestionadas de manera institucional viven en promedio 50 años (KPMG, 2013).

La falta de un plan de negocios, una estructura de control y directivos alineados con la estrategia de la empresa son casi siempre la explicación a la elevada mortalidad de las empresas familiares; lo cual se evidencia al observar que sólo 13% de las empresas tiene un plan de sucesión delineado (KPMG, 2013), este es un escenario que amenaza el destino del negocio a la permanencia del fundador. La mayoría de las empresas familiares surgen con el propósito de satisfacer necesidades básicas de la familia y no con una visión de desarrollo y competitividad. (Anzola, 2002).

Las empresas familiares generalmente carecen de estructura organizacional y profesional (Rueda, 2011), es por esto que una de las primeras reglas para una empresa familiar es "tratar al negocio como negocio y a la familia como familia" (Davis, 2007). Los empresarios que verdaderamente tengan aspiraciones de sobrevivir y construir empresas exitosas, deberán apuntar hacia la

institucionalización de sus organizaciones y evitar la tentación de hacer de la empresa una mera extensión de la familia (Belausteguigoitia, 2010).

La institucionalización se define como el tener una gestión profesional: definir tareas, funciones, objetivos y responsabilidades bajo criterios empresariales basados en eficiencia, eficacia y evaluación de resultados, así como establecer planes de sucesión (Ayranci, 2010). El proceso de institucionalización comprende 4 pilares (Belausteguigoitia, 2006).

1. Establecer roles en el negocios y separarlos de los roles familiares;
2. Transparentar y regular el gobierno empresarial;
3. El plan de sucesión; y
4. La creación de equipos de trabajos profesionales.

Institucionalizar a la empresa es garantizar su continuidad, hacerla más fuerte y rentable y menos vulnerable a los acontecimientos familiares (KPMG, 2013). La institucionalización de las empresas apoya su permanencia y evita que esta dependa excesivamente de la personas responsables de su administración (Echezárraga, 2011).

En las empresas familiares al momento de consolidarse, los acuerdos familiares trascienden del terreno familiar al terreno empresarial y viceversa, lo cual resta objetividad a las decisiones que deben tomarse y que resultan en un falta de protocolo.

Preguntas como: ¿Cuáles son los principales factores que contribuyen a explicar la continuidad de las empresas familiares panificadoras en Mexicali?; ¿Cuáles son los obstáculos que el propietario-fundador y el sucesor han tenido que afrontar para llevar a cabo el proceso de sucesión?; ¿Por qué las empresas familiares establecen un protocolo familiar? ¿Por qué las empresas familiares no establecen un protocolo familiar?; ¿Cuáles son las características de las empresas familiares que cuentan con un protocolo? ¿Cuáles son las características de las empresas familiares que no cuentan con un protocolo? Surgen al analizar el tema de la sucesión de las empresas familiares.

Las Empresas Familiares Panificadoras en Mexicali, B.C. no cuentan con un protocolo, lo cual hace que estas empresas no puedan trascender la visión y dirección de sus fundadores, limitando su horizonte de supervivencia. La premisa se basa en la capacidad que las empresas familiares deben de tener para poder tomar decisiones y llevar a cabo sus operaciones, independientemente de quiénes las administren.

1.3. Objetivos

Determinar los efectos que el establecimiento de un protocolo tiene en las empresas familiares de Mexicali, B.C., y su impacto para llevar a cabo el proceso de sucesión.

De este objetivo se derivan los siguientes objetivos específicos:

1. Describir el panorama organizacional de las EF Panificadoras de Mexicali, B.C.
2. Identificar cuales elementos de un protocolo presentan las EF Panificadoras de Mexicali, B.C.
3. Categorizar cuales de las anteriores variables tienen mayor impacto en el aumento de la supervivencia de la EF Panificadoras y como estas afectan su proceso de sucesión.
4. Establecer una propuesta de protocolo para EF Panificadoras que respalde el nivel de supervivencia.

1.4. Justificación

Cuando una empresa familiar no cuenta con la capacidad de trascender a sus fundadores se generan una serie de consecuencias económicas y sociales, no solo para la familia propietaria sino para los empleados y la comunidad en la que se ubica. En los casos que la empresa familiar es vendida por segundas o terceras generaciones, investigaciones pasadas muestran que gran parte de las cualidades positivas asociadas con la propiedad y la administración de las empresas familiares,

como puede ser la inversión a largo plazo y la relación con la comunidad, se pierden como resultado de esta decisión.

Esta problemática que enfrentan las empresas familiares, la alta tasa de mortalidad en la segunda y tercer generación, hace necesario identificar los factores que explican la falta del establecimiento de un protocolo familiar.

Las empresas familiares en Mexicali, B.C., México, representan uno de los principales agentes económicos de la región por lo que esta investigación se hace necesaria para que estas empresas y los órganos de gobierno correspondientes puedan establecer estrategias que promuevan la transición generacional de las empresas que conlleven al desarrollo económico.

1.5. Hipótesis

Derivado del planteamiento del problema, la revisión de la literatura y construcción del marco teórico se estableció la siguiente hipótesis de investigación la cual será sometida a prueba mediante la aplicación del instrumento de medición y su análisis estadístico.

H_i: El contar con un protocolo familiar aumenta la probabilidad de éxito durante el proceso de sucesión de las empresas familiares del sector panificador en Mexicali, B.C.

H_o: El contar con un protocolo familiar no aumenta la probabilidad de éxito durante el proceso de sucesión de las empresas familiares del sector panificador en Mexicali, B.C.

1.6. Limitaciones y alcance del estudio

La aportación al conocimiento en el campo de la administración que se espera obtener con esta propuesta se relaciona directamente con los modelos de desarrollo y gestión organizacional y los procesos para la conformación de empresas

familiares. A través, del desarrollo de una propuesta de institucionalización para las empresas familiares del Sector Manufacturero que les ayude a trascender más allá de sus fundadores.

Los resultados de esta investigación buscarán establecer una tesis que proporcione validez al problema de investigación propuesto: las empresas familiares limitan su horizonte de supervivencia a la presencia de la generación fundadora por la falta de un protocolo familiar.

La aportación al conocimiento en el campo de la administración que se espera obtener con esta propuesta se relaciona directamente con los modelos de desarrollo y gestión organizacional y los procesos para la conformación de empresas familiares. A través, del desarrollo de una propuesta de protocolo para las empresas familiares que les ayude a trascender más allá de sus fundadores.

La propuesta de protocolo será una herramienta que los directivos de las empresas familiares puedan utilizar para crear estrategias que les permitan transitar de una generación a otra en consideración a que la mayoría de las investigaciones se han realizado en países desarrollados (Belausteguigoitia, 2010).

Con los resultados que se obtengan de esta investigación se espera poder concluir que el protocolo familiar es un instrumento que contribuye al crecimiento y manejo eficaz de la empresa familiar de modo que se garantiza la continuidad de la misma a través de la sucesión generacional.

Los problemas y obstáculos que enfrentan las familias empresarias para establecer un protocolo formarán parte de las conclusiones que este estudio presenten. Entender por qué la mayoría de las empresas familiares no cuentan con un protocolo será fundamental para poder hacer la propuesta de dicho instrumento.

Dentro de las conclusiones se identificarán los vacíos que existen en el campo de estudio de las empresas familiares y las situaciones que enfrentan, para poder hacer recomendaciones de futuras investigaciones sobre este tema en especial sobre la supervivencia y la transición generacional de las mismas.

Proponer un protocolo como una herramienta que los directivos de las empresas familiares puedan utilizar para crear estrategias que les permitan transitar de una generación a otra en consideración a que la mayoría de las investigaciones se han realizado en países desarrollados (Belausteguigoitia, 2010).

Con esta investigación se pretende ampliar el conocimiento en el campo de las empresas familiares, ya que aunque en México ha tenido un desarrollo significativo en los últimos años en términos de investigación poco se ha hecho (Soto, 2011; Belausteguigoitia, 2010)

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO



2. Conceptualización de la empresa familiar

Definir que es una empresa familiar es una tarea compleja debido a que este tipo de empresas no se incumben a un tamaño, calidad de gestión directiva, sino con el hecho de que la propiedad y la dirección estén en manos de uno o más miembros de una familia (Navarrete, 2008). Esta implicación familiar es uno de los factores que marca lo complejo de este tema, ya que la importancia que el nexo familiar en una empresa puede tener es clave en el comportamiento organizacional, al impactarla con sus valores, objetivos y costumbres de manera individual.

A pesar de la reconocida importancia económica de las empresas familiares y del interés académico que se presenta en este tema, aún no se ha definido un término general para lo que es una empresa familiar. En los diversos estudios de empresas

familiares que se han realizado en el mundo hasta la fecha, las empresas familiares se definen de numerosas maneras (Ayranci, 2010); y no obstante se han hecho intentos de agrupar estas definiciones no existe un consenso general, ya que se trata de un grupo muy heterogéneo que está presente en los diversos sectores de la economía y que tienen características diversas y situaciones particulares a cada una de ellas (Soto, 2011).

2.1. Visión General de la empresa familiar

Las empresas familiares constituyen la forma más vieja y dominante de una organización de negocios; han sido distintivo crucial del panorama empresarial durante siglos y siguen siendo parte importante de la economía mundial. (Colli, & Rose, 2008; IFC, 2011). Se encuentran prácticamente en todos los sectores productivos y son el tipo de entidad económica más común en el mundo. Sin embargo por su composición entre familia, propiedad y administración se genera una complejidad que requiere de conocimientos y habilidades especiales para poder analizarlas y entenderlas de una manera efectiva (Wiley, 2015).

Se debe considerar que las empresas familiares van desde las pequeñas empresas que operan en un vecindario hasta los grandes conglomerados que operan en múltiples industrias y países. Como por ejemplo en el caso de México encontramos a COMEX de la familia Achar; el Grupo CARSO de la familia Slim Helú; el Grupo BIMBO de la familia Sevitje; el Grupo Televisa de la familia Azcárraga, y otras que aún conservan su carácter familiar.

Definir que es una empresa familiar es una tarea compleja debido a que este tipo de empresas no se incumben a un tamaño, calidad de gestión directiva, sino con el hecho de que la propiedad y la dirección estén en manos de uno o más miembros de una familia (Navarrete, 2008). El componente principal lo representa la interacción del sistema familiar con el de la empresa (Chua, Chrisman, & Sharman, 1999; Fattoum & Fayolle, 2009; Hoy & Verser, 1994).

Esta implicación familiar es uno de los factores que marca lo complejo de este tema, ya que la importancia que el nexo familiar en una empresa puede tener es clave en el comportamiento organizacional, al impactarla con sus valores, objetivos y costumbres de manera individual. El negocio familiar no sólo es caracterizado por la participación de los grupos separados en una organización, sino más importantemente por la interacción de dos dominios distintos pero que se superponen: el negocio y la familia (Poza, 2007). Desde un punto de vista convencional, un sistema empresarial está organizado para alcanzar objetivos específicos, impulsados por la rentabilidad y caracterizados por la competitividad, mientras que un sistema familiar está vinculado por responsabilidades y valores tradicionales y caracterizado por la cultura familiar y la etnicidad (Barrett, Walker, Dunemann y Rajapakse, 2005, Birley, Ng y Godfrey, 1999).

El hecho de mezclar un sistema con el otro inevitablemente obliga a este tipo de negocios a afrontar muchos desafíos que no son evidentes en las empresas no familiares, ya que los valores, sesgos y relaciones internas de la familia influyen en el estilo de operación del negocio, en el proceso de toma de decisiones y en las perspectivas futuras (Poza, Hanlon y Kishida, 2004, Craig y Lindsay, 2002).

Belausteguigoitia (2012) señala que el término empresa familiar resulta peyorativo para muchos empresarios, ya que se asocia con poco o nulo profesionalismo, como si estos fueran excluyentes al concepto de familia. De acuerdo con Llanos, Pasten, Valenzuela y Huepe, (2011), en las empresas familiares la gestación y su desarrollo normalmente es crítico el rol del patriarca y dado el perfil de estas empresas en sus primeras etapas son lideradas por un miembro de la familia, quien pocas veces es un profesional con experiencia en gestión de empresas o con conocimiento profesional de la industria donde la compañía compete.

Esto puede relacionarse con diversos estudios donde se muestra que las fallas de la empresa familiar resultan de la falta de una apropiada gestión de los recursos y su limitada capacidad para desarrollar estrategias competitivas. Rueda (2011), menciona que se debe reconocer que los fundadores y empleados vinculados al entorno de la empresa familiar son en su gran mayoría trabajadores expertos en

procesos operativos, muestran carencia en el aspecto administrativo empresarial lo cual se puede convertir en debilidad. La mayoría de ellos tiene una gran visión y coraje, crean una empresa por necesidad, a base de intuición y con conocimiento del negocio por su experiencia laboral (Sanz, 2009).

Las empresas familiares son comúnmente dirigidas por sus dueños tienden a generar interferencia de la familia en la toma de decisiones, lo cual constituye un obstáculo para la óptima gestión financiera y comercial, por lo que los éxitos y fracasos de la empresa afectan a la familia (Parra, Botero y Montoya. 2016). La importancia familiar es uno de los factores que caracterizan lo complejo de este tema.

Tapies (2010) considera que el tema central es la familia y sus interrelaciones en el campo de estudio de las empresas familiares. Considerando que una de las principales distinciones entre familiar y no familiar, ya que estas no se escogen en el caso de las primeras, sino que vienen determinados por la condición familiar. A la vez que en las relaciones entre empleados del mismo parentesco puede existir una confianza difícil de alcanzar con personas con las que no se mantiene un vínculo de sangre.

Los primeros trabajos en el campo de las empresas familiares se inician en los años cincuenta, de los cuales resalta la investigación de Christensen en 1953. En la siguiente dos décadas se comienzan a llevar a cabo los primeros estudios y modelos de la estructura y comportamiento organizacional. Los estudios de Donnelly (1964) y Levinson (1971) destacan por su contribución; sin embargo el estudio más formal y especializado se desarrolla a partir de los ochentas. Desde entonces se fortaleció con el surgimiento de centros e institutos de investigación a las empresas familiares (Handler, 1989).

Harms (2014) considera que es cierto que la investigación sobre Empresas Familiares es cada vez más aceptada como campo independiente de estudio en la administración. Que se puede observar al ver el creciente número de revistas publicadas con enfoque en el área tal como, Journal of Family Business Strategy o Family Business Journal Además del creciente número de artículos publicados, lo cual nos habla sobre el progreso alcanzado y el potencial de desarrollo. La

importancia de la investigación sobre la empresarial familiar aún está en proceso de aceleración (Sharma et al., 2012).

A pesar de su importancia y del interés actual por estudiar esta disciplina es de resaltar que aún no se ha definido de manera uniforme lo que es una empresa familiar. Lansberg et al. (1988) en su nota editorial de la primera publicación del *Family Business Review* se pregunta cómo se debe definir una empresa familiar. Kotlar (2012) señala que después de 24 años esta pregunta continúa siendo uno de los principales puntos de discusión. Se siguen planteando nuevas definiciones de empresa familiar, a la vez que persisten las ambigüedades entre las propuestas. A pesar de los años que los investigadores han dedicado sistemáticamente a investigar las características, los objetivos y los comportamientos de las empresas familiares, aún no existe un criterio de definición uniforme (Chua et al., 1999; Litz, 2008; Erdem 2010).

Algunos teóricos consideran que es importante tener una definición unificada como objeto de estudio, ya que un gran déficit en la investigación de las empresas familiares con respecto a su consolidación y su establecimiento definitivo en las ciencias administrativas podría ser que todavía no hay claridad sobre lo que significa una empresa familiar (Chittoor y Das 2007). El consolidar un concepto permitiría validar las bases estadísticas sobre el estudio de la empresa familiar ya que como lo establece Navarrete (2008) “el valor de dichos datos es relativo en función a los aspectos que se consideran para la definición en cada estudio” (p.35). Los resultados difieren significativamente dependiendo de cuestiones contextuales como el tema, el área bajo examen y el período de investigación. Esto, a su vez, podría impedir los análisis comparativos de empresas familiares, así como los que apuntan al análisis de las diferencias entre las empresas familiares y no familiares.

Gomez-Betancourt (2004) considera que a pesar de la importancia para la economía de las empresas familiares, no es común contar con una definición unificada y completa. La mayoría de las definiciones que se encuentran en la literatura se centran en aspectos como la propiedad (Berry, 1975; Lansberg, Perrow y Rogolsky, 1988), el compromiso gerencial de la familia propietaria (Burch, 1972;

Barnes y Hershon, 1976) y la sucesión generacional (Wards, 1987). Lo importante es generar planes de prevención y/o solución para los problemas que se suscitan en las empresas familiares, cuando la propiedad, la familia y el trabajo se mezclan entre sí.

Con lo anterior concluye que dirigir una empresa familiar puede ser una de las actividades laborales más complejas, puesto que, para su propietario, este tipo de empresa es la fuente de algunos de los retos más importantes de la vida: hacer crecer una empresa, dirigir una familiar o brindar amor y afecto a los seres queridos. La misma fuentes en la que se desarrolla la historia de su vida, su seguridad financieras y la de toda su familia (p.27).

La revisión de la bibliografía especializada en empresas familiares establece que no existe un consenso en la definición de empresa familiar. Kotlar (2012) señala como los investigadores en este campo reconocen cada vez más la necesidad de distinguir entre las definiciones que son basadas en la teoría y las que se basan en una naturaleza empírica, más operacional.

Chua, Chrisman y Sharma (1999) identifican 21 definiciones que en algún grado o naturaleza incluyen la intervención de la familia en el negocio. En estas definiciones incluyen tres criterios para agrupar estas investigaciones; combinando propiedad y administración: Familia propietaria y administradora; familia propietaria pero no administradora; y familia no propietaria pero administradora. Señalando que existe un consenso en la combinación entre propiedad y administración como empresa familiar. Sin embargo el desacuerdo está en propiedad y no administración, y no propiedad y administración.

El número de investigaciones en México sobre empresas familiares ha seguido la tendencia intencional, con un crecimiento acelerado en la última década; algunos autores asocian este fenómeno al hecho de que la importancia de las grandes empresas familiares es un fenómeno muy reciente en el país (Hoshino, 2005). Así mismo, la noción de empresa familiar carece aún de consenso a pesar de la preferencia de los investigadores mexicanos por retomar el modelo de los tres círculos de Tagiuri y Davis (1982) donde condicionan su existencia a la

interconexión de tres subsistemas: la propiedad, la familia y la empresa (Soto, 2013).

La concepción de empresa familiar puede ser tan diversa como autores que traten con ella; la dificultad reside en poder fijar los límites de sus fronteras relacionadas con el lazo familiar, el nivel de control y el tiempo de posesión de la empresa (Croutsche y Ganidis, 2008). Puntualizar una empresa familiar por sus componentes se considera insuficiente para definirla, ya que se reconoce por algunos autores que su diferencia es de comportamiento (Chua y Sharma, 2004), y de correspondencia a los nexos familiares, que se pueden entender como "las consecuencias culturales que explican el comportamiento de sus directivos, y que fuera de ese contexto serían difíciles de comprender"(Doderó,2002, p.21). Estos aspectos tienen una marcada incidencia en la forma como se asume el proceso de sucesión y en las decisiones que el propietario fundador y la familia empresaria tomen sobre el control y manejo de la propiedad y de la dirección.

En la exploración de la literatura especializada se encuentra que de las primeras investigaciones sobre empresas familiares se rescata el enfoque sistemático que permite ver a estas empresa con sus tres componentes fundamentales: familia, empresa y propiedad (Christensen, 1953; Donnelly, 1964; Levinson, 1971, citado por Ayranci,2010). Investigaciones como la de Wortmann (1994) identifican 20 definiciones del concepto de empresa familiar en Estados Unidos. Cabrera y García (1999) en su estudio mencionan 24 definiciones en Europa.

En México la investigación y trabajos académicos sobre empresas familiares se encuentran en plena expansión (Soto, 2011), por lo que la definición de empresa familiar es todavía un trabajo en proceso. Con todo, los conceptos desarrollados hasta hoy muestran una clara influencia del modelo de los tres círculos: la propiedad, familia y empresa (Tagiuri et al., 1982). En el cuadro 1 se agrupan los conceptos más citados sobre empresa familiar que se han desarrollado en el país.

Del cuadro 1 se puede observar que las características de propiedad y poder son mencionadas en todas las definiciones, así como el interés de compartir una visión organizacional y prolongar su posesión a través de generaciones subsecuentes.

Cuadro 1. Concentrado conceptual de empresa familiar en la investigación en México

Autor	Concepto
Hoshino (2004)	Grupo de empresas poseídas y controladas por familias o por los descendientes del fundador.
De la Garza (2008)	Empresa donde los sistemas familia y empresa se entrelazan y en la que la participación de sus miembros en la dirección, en la toma de decisiones y en el capital está plenamente establecida, y existe el deseo de continuidad dentro del seno familiar.
Belausteguigoitia (2007)	Empresa que mayoritariamente se encuentra poseída o controlada por una familia y en la cual dos o más miembros de esta se encuentran de alguna forma relacionados con el negocio (Rosenblatt, 1990).
Castrillo (2007)	Empresa cuya propiedad —o al menos una parte significativa— esté concentrada en una sola persona o en un número reducido de personas ligadas por un vínculo de sangre que intervienen de forma importante en la gestión de la empresa y en la voluntad de que este estado de cosas perdure en el tiempo (Cuesta, 2000).
Navarrete (2008)	Empresa cuya propiedad está en manos de uno o más miembros de un grupo familiar y en consecuencia, su dirección y la sucesión estarán influenciadas por dicha familia.
Esparza (2009b)	Empresa donde más del 50% del capital es propiedad de la familia o grupo familiar, los puestos gerenciales o de dirección son ocupados al menos por un representante de esa familia y existe continuidad en el negocio (GEEF ¹ – FBN ²).
Flores (2010)	Empresa que se identifica con al menos dos generaciones de la familia y donde ese vínculo lleva a una influencia en la compañía de los intereses y objetivos de la familia (Donnelley, 1964).
Suárez (2010)	Organización donde en un modelo tridimensional evolucionista se encuentra en la intersección de los ejes: familia, empresa y propiedad (Gersick, 1997).
Ramírez y Fonseca (2010)	Organización donde la familia posee todas las partes, los miembros familiares ocupan posiciones gerenciales y donde miembros de varias generaciones se encuentran involucrados en el negocio.

Fuente: Soto, A. La empresa familiar en México: situación actual de la investigación. *Contaduría y Administración*, 58 (2):135-171

2.7. Análisis de la industria nacional de elaboración y comercialización de pan y otros productos de panadería.

Para poder determinar si el crecimiento promedio del sector de la industria de la elaboración y comercialización de pan ha sido estadísticamente significativa, se realizó una prueba de hipótesis.

Los datos utilizados para este análisis corresponden a los del Censo Económico 2009, 2004 y 1999; cabe señalar que de los 32 estados solo se incluyeron en la muestra 19, ya que no se contaba con los datos de los demás estados.

El promedio de unidades económicas de la muestra para 2009 es de 1,668. La desviación estándar es de 1,188 lo cual representa una dispersión muy grande. Algunos estados tienen un gran número de Unidades Económicas en contraste con otros en donde su presencia es mucho menor; se destacan los casos del Estado de México (5,224) y Nayarit (367).

El coeficiente de variación para la muestra de 2009 es de 0.7122, lo cual reafirma el alto nivel de dispersión de los datos con respecto a la media. En este sentido el coeficiente de asimetría y agudeza nos sigue marcando la dispersión de los datos, ya que la asimetría nos dice que hay un sesgo positivo, están muy concentrados hacia la izquierda por debajo de las 3,000 unidades. La agudeza es de 3.29, un coeficiente positivo que nos indica una distribución es más aguda que una distribución normal, esto se puede observar en la gráfica 1 y gráfica 2.

Tabla 1. Estadísticos muestrales de 2009, 2004 y 1999 de las Unidades Económicas de la Industria de elaboración y comercialización de pan y de otros productos de panaderías.

Estadísticos	2009	2004	1999
Promedio	1,668	1,269	1,224
Desviación estándar	1,188	965	962
Coeficiente de variación	0.7122	0.7601	0.7859
Coeficiente de asimetría	1.64	1.62	1.49
Coeficiente de agudeza	3.29	2.98	1.69

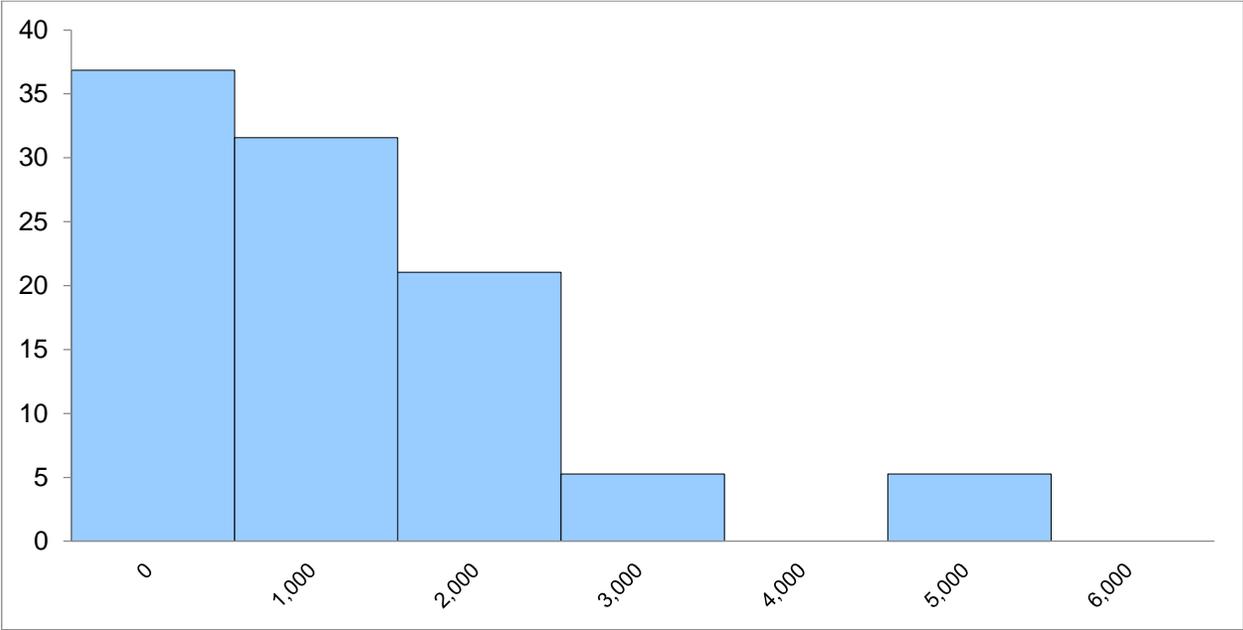
Fuente: Elaboración propia a partir de la tabla 2. INEGI (2009,2004 y 1999). *Censo Económico*

Tabla 2. Unidades Económicas de la Industria de elaboración y comercialización de pan y de otros productos de panaderías.

Entidad Federativa	Unidades Económicas		
	2009	2004	1999
Total nacional	40,712	30,194	30,192
Baja california	821	631	569
Coahuila de zaragoza	1,173	659	593
Distrito federal	2,510	2,380	2,415
Durango	467	339	348
Guanajuato	1,627	1,443	1,325
Guerrero	1,312	896	815
Hidalgo	1,110	889	809
Jalisco	1,896	1,476	1,517
Mexico	5,224	4,117	3,824
Michoacán de ocampo	2,203	1,541	1,364
Nayarit	367	259	301
Nuevo león	928	771	738
Puebla	2,783	2,281	2,346
San luis potosí	837	610	593
Sinaloa	742	449	388
Sonora	2,359	1,444	958

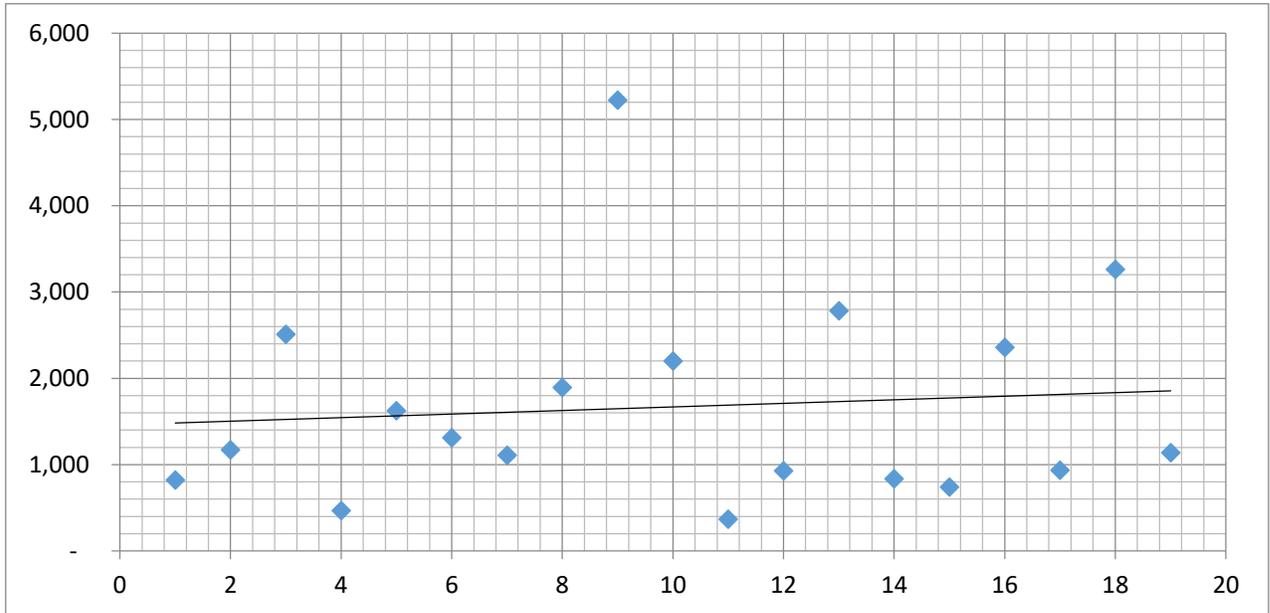
Tamaulipas	936	649	651
Veracruz de ignacio de la llave	3,264	2,428	2,795
Yucatán	1,138	853	900
Fuente: INEGI (1999,2004,2009). <i>Censo Económico</i>			

Gráfica 1. Histograma de las Unidades Económicas de la Industria de elaboración y comercialización de pan y de otros productos de panaderías, 2009.



Fuente: Elaboración propia a partir de datos INEGI (2009). *Censo Económico*.

Gráfica 2. Dispersión de las Unidades Económicas de la Industria de elaboración y comercialización de pan y de otros productos de panaderías, 2009.



Fuente: Elaboración propia a partir de datos INEGI (2009). *Censo Económico*.

Tabla 3. Valores relacionados con el Intervalo de Confianza del 95% para la media poblacional de las Unidades Económicas de la Industria de elaboración y comercialización de pan y de otros productos de panaderías.

Valores Int. Confianza	2009	2004	1999
Tamaño de muestra	19	19	19
Error standard	273	221	221
Error de estimación	573	465	463
Límite inferior de confianza al 95%	1,096	804	760
Límite superior de confianza al 95%	2,241	1,734	1,687

Fuente: Elaboración propia a partir de la tabal 1. INEGI (2009,2004 y 1999). *Censo Económico*

De la tabla 3, se puede afirmar con un 95% de confianza que en el 2009 la media de las Unidades Económicas en los estados seleccionados es de 1,096 a 2,241.

Tabla 4. Porcentaje del total de las Unidades Económicas de la Industria de elaboración y comercialización de pan y de otros productos de panaderías.

Entidad Federativa	Unidades Económicas			Entidad Federativa	Unidades Económicas		
	2009	2004	1999		2009	2004	1999
Total nacional	100%	100%	100%	Nayarit	0.0%	0.0%	0.0%
Baja california	2.0%	2.1%	1.9%	Nuevo león	0.0%	0.0%	0.0%
Coahuila de zaragoza	2.9%	2.2%	2.0%	Puebla	0.0%	0.0%	0.0%
Distrito federal	6.2%	7.9%	8.0%	San luis potosí	0.0%	0.0%	0.0%
Durango	1.1%	1.1%	1.2%	Sinaloa	0.0%	0.0%	0.0%
Guanajuato	4.0%	4.8%	4.4%	Sonora	0.0%	0.0%	0.0%
Guerrero	3.2%	3.0%	2.7%	Tamaulipas	0.0%	0.0%	0.0%
Hidalgo	2.7%	2.9%	2.7%	Veracruz de ignacio de la llave	0.0%	0.0%	0.0%
Jalisco	4.7%	4.9%	5.0%	Yucatán	0.0%	0.0%	0.0%
Mexico	12.8%	13.6%	12.7%				

Fuente: Elaboración propia a partir de la tabal 1. INEGI (2009,2004 y 1999). *Censo Económico*

Prueba de hipótesis de las medias poblacionales de la Unidades Económicas de 2009 vs 2004.

Es de interés para este trabajo de investigación determinar si hubo un crecimiento estadísticamente significativa en la media de las unidades económicas del año 2004 al 2009, en los estados seleccionados para este análisis.

A través de un prueba t para dos muestras es como se determino este estadístico. Primeramente se corrió una prueba de hipótesis para verificar si las varianzas poblacionales eran iguales o diferentes. El valor p de esta prueba fue de .385 y se concluyó que las varianzas poblaciones eran iguales.

Con esta conclusión se realizó la prueba de hipótesis para 2 muestras usando el estadístico t , asumiendo que las varianzas poblacionales eran iguales.

$$H_0: \mu_{2009} \leq \mu_{2004}$$

$$H_a: \mu_{2009} > \mu_{2004}$$

Los resultados obtenidos de la prueba de hipótesis utilizando el programa SPSS, da los siguientes resultados.

Tabla 5. Resultados de la prueba de hipótesis de las medias poblacionales de las Unidades Económicas de la Industria de elaboración y comercialización de pan y de otros productos de panaderías , 2009 y 2004.

df	36
Difference (Group 1 - Group 2)	399.053
Pooled variance	1,171,116.801
Pooled std. dev.	1,082.182
Standard error of difference	351.106
Hypothesized difference	0
t	1.14
p-value (one-tailed, upper)	.1316
Confidence interval 95.% lower	-194

De acuerdo a la tabla 5, se concluye con un 95% de confianza que no hubo un incremento estadísticamente significativo en la media de las unidades económicas de los estados seleccionados del año 2004 al 2009. El valor-p obtenido fue de 0.132 el cual excede el nivel de significancia seleccionado (5%), lo que no rechaza la hipótesis nula.

En la tabla también se muestra el límite inferior de confianza al 95% para la diferencia de las medias poblacionales, el cual es de -194 ($\mu_{2009} - \mu_{2004} > -194$). El intervalo antes mencionado incluye el cero lo cual confirma la conclusión de no rechazar la hipótesis nula.

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

3.1. Diseño

El diseño de esta investigación examina los problemas fundamentales acerca del objeto de estudio, la relevancia de los datos, el procedimiento para la recolección de la información, y la presentación y análisis de los resultados.

Para la realización de esta investigación y dada la naturaleza del objeto de estudio la investigación tendrá un enfoque cuantitativo y cualitativo. En consideración a que busca estudiar la relación entre las variables definidas tal y como se dan en su contexto para explicar el por qué y las condiciones en que se da la continuidad de una empresa familiar.

Por lo que es necesario conocer las vivencias y experiencias de quienes conforman la muestra objeto de estudio, Cualitativo. Así como el identificar variables que puedan ser medibles y solas que se puedan establecer grados de relación, Cuantitativo

El diseño de la investigación será no experimental y de tipo transversal puesto que la recolección de datos se realizara en un solo momento en el tiempo para su posterior análisis. Se propone utilizar los siguientes instrumentos:

1. Revisión de bases de datos y documentos que proporcionen información de cómo se encuentra el panorama organizacional de las empresas familiares en Mexicali.
2. Aplicación de encuesta a las empresas objeto de estudio. El instrumento se aplicará a propietarios, miembros y no miembros de familia de estas empresas. El cuestionario cuenta con 44 preguntas.

Cuatro estudios de caso. A través de entrevistas semi-estructuradas tanto al propietario fundador como a los directivos miembros de la familia y no miembros que laboran en la empresa; así como a familiares que no laboran dentro de la empresa. El método de estudio de caso se empleará para desarrollar la investigación, ya que este método es referido cuando se tiene poca información previa sobre un fenómeno de estudio (Eisenhardt, 1989) o cuando la información es poco sustancial, fragmentada, incompleta o inclusive no existe (Punch, 2005). En el tema de empresas familiares y protocolo familiar en México, la investigación y trabajos académicos se encuentran en plena expansión (Soto, 2011). Por lo cual se considera que el estudio de caso es un método legítimo para esta investigación.

3.2. Técnicas de recolección de la información

La continuidad de la empresa familiar como resultado del establecimiento de un protocolo es el objeto de estudio de esta investigación, por lo que se aborda un comportamiento humano en las organizaciones sujetas de estudio que se ha producido, se está produciendo o se producirá en el futuro; por lo cual, el problema de investigación es contemporáneo en consideración a que existen personas que pueden exponer evidencias del proceso en la actualidad.

En el estudio de caso no se selecciona una muestra representativa de una población sino una muestra teórica, el objetivo de la muestra es elegir casos que probablemente pueden replicar o extender la teoría emergente... deben adicionarse el número de caso hasta la saturación de la teoría (Eisenhardt, 1989).

No existe un consenso sobre el número apropiado de casos para una investigación, la mayoría de los autores coinciden que depende del conocimiento existente del tema y de la información que se pueda obtener a través de la incorporación de estudios de casos adicionales (Martínez, 2006). Sin embargo, algunos expertos en este método, bajo la necesidad de una guía para otros investigadores, han recomendado un rango de número de casos para cualquier investigación.

Mientras no existe un número ideal de casos, con un rango entre cuatro y diez casos se trabaja bien. Con menos de cuatro casos, es difícil generar

teoría con mucha complejidad, y empíricamente es probablemente inconveniente (Eisenhardt, 1989, p.545).

Es bajo la anterior premisa que se seleccionaran entre 4 y 10 casos para estudio, dependiendo de la identificación y existencia de los casos para satisfacer los criterios de selección previamente establecidos por el investigador.

Así mismo se debe tomar en cuenta que en Mexicali no existe un padrón o lista en que se pueda identificar a las empresas familiares como tal; por lo que establecer un marco muestral resulta poco factible, lo que lleva a que los casos sean seleccionados a través de un muestreo por conveniencia.

Para la recolección de la información en el método de estudio de caso se recomienda utilizar múltiple fuentes de datos y buscar la triangulación de la información para garantizar la validez interna de la investigación (Yin, 1989). Se pueden utilizar diferente fuentes de información como bases de datos, Internet, entrevistas, documentos y estadísticas relacionadas con el fenómeno que se investiga (Martínez, 2006).

Para alcanzar los objetivos de esta investigación se desarrollaran entrevistas estructuradas y semi-estructuradas a dueños y gerentes de empresas familiares de Mexicali que cuentan con plan de sucesión y que no cuentan con plan de sucesión. Además, de la revisión de bases de datos y documentos, como actas constitutivas, manuales, reglamentos, etc. que proporcionen información de cómo se encuentra el panorama organizacional de las empresas familiares en Mexicali. Conjuntamente se buscará información del sector empresarial en Mexicali a través de organismos como COPARMEX, CANACO, CANACINTRA, etc. para perfilar el ambiente empresarial en Mexicali.

El método de estudio de caso se empleará para desarrollar la investigación, ya que este método es referido cuando se tiene poca información previa sobre un fenómeno de estudio (Eisenhardt, 1989) o cuando la información es poco sustancial, fragmentada, incompleta o inclusive no existe (Punch, 2005). En el tema de empresas familiares y protocolo familiar en México, la investigación y trabajos

académicos se encuentran en plena expansión (Soto, 2011). Por lo cual se considera que el estudio de caso es un método legítimo para esta investigación. La continuidad de la empresa familiar como resultado del establecimiento de un protocolo es el objeto de estudio de esta investigación, por lo que se aborda un comportamiento humano en las organizaciones sujetas de estudio que se ha producido, se está produciendo o se producirá en el futuro; por lo cual, el problema de investigación es contemporáneo en consideración a que existen personas que pueden exponer evidencias del proceso en la actualidad.

En el estudio de caso no se selecciona una muestra representativa de una población sino una muestra teórica, el objetivo de la muestra es elegir casos que probablemente pueden replicar o extender la teoría emergente... deben adicionarse el número de caso hasta la saturación de la teoría (Eisenhardt, 1989). No existe un consenso sobre el número apropiado de casos para una investigación, la mayoría de los autores coinciden que depende del conocimiento existente del tema y de la información que se pueda obtener a través de la incorporación de estudios de casos adicionales (Martínez, 2006).

Sin embargo, algunos expertos en este método, bajo la necesidad de una guía para otros investigadores, han recomendado un rango de número de casos para cualquier investigación.

Mientras no existe un número ideal de casos, con un rango entre cuatro y diez casos se trabaja bien. Con menos de cuatro casos, es difícil generar teoría con mucha complejidad, y empíricamente es probablemente inconveniente (Eisenhardt, 1989, p.545).

Es bajo la anterior premisa que se seleccionaran entre 4 y 10 casos para estudio, dependiendo de la identificación y existencia de los casos para satisfacer los criterios de selección previamente establecidos por el investigador. Así mismo se debe tomar en cuenta que en Mexicali no existe un padrón o lista en que se pueda identificar a las empresas familiares como tal. Para la recolección de la información

en el método de estudio de caso se recomienda utilizar múltiples fuentes de datos y buscar la triangulación de la información para garantizar la validez interna de la investigación (Yin, 1989). Se pueden utilizar diferentes fuentes de información como bases de datos, Internet, entrevistas, documentos y estadísticas relacionadas con el fenómeno que se investiga (Martínez, 2006).

Para alcanzar los objetivos de esta investigación se desarrollarán entrevistas estructuradas y semi-estructuradas a dueños y gerentes de empresas familiares del sector panificador en Mexicali. Además, de la revisión de bases de datos y documentos, como actas constitutivas, manuales, reglamentos, etc. que proporcionen información de cómo se encuentra el panorama organizacional de las empresas familiares en Mexicali. Conjuntamente se buscará información del sector empresarial en Mexicali a través de organismos como COPARMEX, CANACO, CANACINTRA, etc. para perfilar el ambiente empresarial en Mexicali.

A los propietarios, gerentes y empleados de estas empresas se les aplicará un cuestionario con 44 preguntas relacionadas con el tema de estudio. Una vez recopilada la información de los cuestionarios se procederá a la elaboración de una base de datos en SPSS y subsiguientemente a la captura de la información, para realizar el análisis e interpretación de los mismos.

3.3. Instrumento de medición

El cuestionario está estructurado con una sección de información general de la empresa y el entrevistado; una sobre la propiedad y dirección de la empresa; otra sobre elementos del protocolo y su constitución; y la parte final sobre la relación empresa-familia. Se incluyeron preguntas abiertas, preguntas dicotómicas (sí/no) y preguntas con una escala de medición de Likert (Totalmente de acuerdo, De acuerdo, Indiferente, Desacuerdo, Totalmente en desacuerdo).

Cuestionario con 44 constructos (ítems), que se aplicará a propietarios y personal miembros y no miembros de familia de empresas familiares del sector panificador en Mexicali, B.C.

1	Preguntas abiertas (6) Datos de la empresa (Años de fundación, Número de empleados (miembros y no miembros)).	Items: 1,2,4,7,20,21.
2	Preguntas de Opción Múltiple (10) Información sobre las Fortalezas y Debilidades de la empresa. Relaciones entre propietarios y miembros, sucesión y sucesor.	Items: 3, 5, 6, 8,10, 11, 12, 13,16,22.
3	Preguntas dicotómicas/binarias (9) Información sobre propiedad, fundador y sucesor.	Items: 9,14,15,17,18,19,23,24,25
4	Preguntas de escala de likert (19) Proceso de sucesión, relaciones familiares, sucesores, organización de la empresa	Items: 26 al 44.

3.3.1. Pilotaje del instrumento de medición

En la teoría de los tres círculos de empresas familiares, Taguiri y Davis (1996) establecen la propiedad como uno de las esferas que afectan la dinámica de las empresas familiares. En ese sentido el testamento se vuelve un instrumento indispensable para realizar el proceso de sucesión.

Se aplicó un cuestionario piloto a 34 empresas del sector panificador de Mexicali, B.C. para obtener la información necesaria para poder cumplir con los objetivos de este trabajo de investigación.

Así 2 de las principales variables de estudio son el si se cuenta con un testamento o no, y si la empresa es de primera, segunda o tercera generación. Por la literatura, se establece que existe una relación entre las empresas que lograr pasar el proceso de sucesión transgeneracional y el hecho de contar con un testamento del dueño/fundador de la misma.

En el Anexo 1, se encuentra cuestionario aplicado para este prueba piloto. Las preguntas 1.3. y 3.3. son las que se analizaran en este reporte.

1.3. Empresa de Primera, Segunda o Tercera Generación.

3.3. ¿Se cuenta con un testamento por parte del dueño de la empresa?

Tabla 6. Valores observados entre preguntas 1.3 y 3.3

Empresa de Generación	Testamento		Total
	Si	No	
Primera	8	11	19
Segunda	8	6	14
Tercera	1	0	1
Total	17	17	34

Tabla 7. Valores esperados entre preguntas 1.3 y 3.3

Empresa de Generación	Testamento		Total
	Si	No	
Primera	9.5	9.5	19
Segunda	7	7	14
Tercera	0.5	0.5	1
Total	17	17	34

Tabla 8. Diferencias entre valores observados y esperados de preguntas 1.3 y 3.3

Empresa de Generación	Testamento		Total
	Si	No	
Primera	0.237	0.237	
Segunda	0.143	0.143	
Tercera	0.500	0.5	
Total			1.759

De los participantes en la encuesta piloto se observa que 19 empresas son de primera generación, 14 empresas de segunda generación y 1 empresa de tercera generación. Además, cuando se les pregunto si contaban con testamento o no, el 50% de los participante manifestaron que el dueño/fundador ha elaborado este

documento para heredar la propiedad de la empresa, se detalla la información en la tabla 6. Los valores esperados se muestran en la tabla 7.

De acuerdo a los resultados obtenidos de correr la prueba de la "chi-square", tabla 8, se puede concluir que no hay asociación entre ser una empresa de primera, segunda o tercera generación y contar o no con un testamento (valor-p = .4149).

Tabla 9. Resultados de la prueba "Chi-Square" de las preguntas 1.3 y 3.3

Crosstabulation
Chi - Square Test

		¿Cuenta con un testamento?		Total
		1	2	
Empresa de Generación	1 Observed	8	11	19
	Expected	9.50	9.50	19.00
	O - E	-1.50	1.50	0.00
	(O - E) ² / E	0.24	0.24	0.47
	% of chisq	13.5%	13.5%	26.9%
	% of row	42.1%	57.9%	100.0%
	% of column	47.1%	64.7%	55.9%
	% of total	23.5%	32.4%	55.9%
	2 Observed	8	6	14
	Expected	7.00	7.00	14.00
O - E	1.00	-1.00	0.00	
(O - E) ² / E	0.14	0.14	0.29	
% of chisq	8.1%	8.1%	16.2%	
% of row	57.1%	42.9%	100.0%	
% of column	47.1%	35.3%	41.2%	
% of total	23.5%	17.6%	41.2%	
3 Observed	1	0	1	
Expected	0.50	0.50	1.00	
O - E	0.50	-0.50	0.00	
(O - E) ² / E	0.50	0.50	1.00	
% of chisq	28.4%	28.4%	56.8%	
% of row	100.0%	0.0%	100.0%	
% of column	5.9%	0.0%	2.9%	
% of total	2.9%	0.0%	2.9%	

Total	Observed	17	17	34
	Expected	17.00	17.00	34.00
	O - E	0.00	0.00	0.00
	(O - E) ² / E	0.88	0.88	1.76
	% of chisq	50.0%	50.0%	100.0%
	% of row	50.0%	50.0%	100.0%
	% of column	100.0%	100.0%	100.0%
	% of total	50.0%	50.0%	100.0%

1.76 chi-square
2 df
.4149 p-value

Después de haber realizado un análisis de la información sobre las Unidades Económicas en el sector panificador de México y de las variables obtenidas a través de una encuesta piloto, se llega a la conclusión de que es necesario realizar pruebas de hipótesis para poder rechazar o no rechazar las mismas. El usar únicamente estadísticos como medias o intervalos de confianza, no ofrecen una estimación puntual.

Con la aplicación del Chi-square Test se logro tener un resultado preliminar, en consideración a que solo eran 34 empresas familiares las que participaron en el piloto, sobre la relación que existe entre ser de primera, segunda o tercera generación y el contar o no con un testamento.

3.3.2. Confiabilidad del instrumento de medición

El instrumento se aplicó a 6 empresas del sector panificador de Mexicali seleccionadas aleatoriamente, para aplicar un piloto del cuestionario y proceder a la validación del instrumentos. La validez del cuestionario se determinó mediante el coeficiente de confiabilidad de Alfa-Cronbach, por medio del programa SPSS. El resultado obtenido de este programa fue de 0.96, un grado de confiabilidad aceptable, ya que esta por arriba de 0.70 puntuación mínima aceptable.

Tabla 1 - Análisis de fiabilidad.

Variable omitida	Media total ajustada	Desv.Est. total ajustada	Correlación total ajustada por elemento	Correlación múltiple cuadrada	Alfa de Cronbach
26	57.00	16.94	0.4959	*	0.9614
27	56.67	16.38	0.9243	*	0.9557
28	56.83	15.96	0.8891	*	0.9564
29	57.00	16.04	0.9418	*	0.9551
30	56.67	16.38	0.9243	*	0.9557
31	56.67	16.38	0.9243	*	0.9557
32	57.00	16.30	0.9508	*	0.9552
33	56.83	16.20	0.9766	*	0.9546
34	57.00	16.33	0.9196	*	0.9556
35	56.67	16.12	0.9120	*	0.9556
36	56.83	16.51	0.8411	*	0.9569
37	57.17	17.00	0.4042	*	0.9627
38	57.50	16.96	0.4189	*	0.9627
39	56.50	16.18	0.9548	*	0.9549
40	55.33	17.47	0.0591	*	0.9640
41	55.83	16.87	0.8374	*	0.9582
42	56.50	16.33	0.9549	*	0.9552
43	57.67	17.27	0.2648	*	0.9632
44	58.33	17.68	-0.3578	*	0.9663

Alfa de Cronbach = 0.9605

En la tabla se muestra la validez del cuestionario. Se determinó mediante el coeficiente de confiabilidad de Alfa-Cronbach, por medio del programa SPSS. El resultado obtenido fue de 0.96, un grado de confiabilidad aceptable ya que esta por arriba de 0.70, puntuación mínima aceptable. Fuente: elaboración propia (2015)

3.4. Población y muestra

3.4.1. Descripción de la muestra

3.4.2. Selección de la muestra

Para la determinación de la muestra se utilizó como marco muestral el Directorio de Unidades Económicas de INEGI (2015) el listado de las empresas en la actividad 311812 (Industrias manufactureras-alimentario-elaboración de productos de panadería y tortillas- panificación tradicional), ubicadas en Mexicali, Baja California, donde se tiene un universo de 130 unidades económicas.

Con la fórmula para determinación de la muestra de poblaciones finitas y considerando que la población se considera con características homogéneas, con un error permisible de 0.05 y un nivel de confianza de 0.95, se obtuvo una muestra de 98 unidades económicas.

Marco Muestral

Todas las empresas listadas en el Directorio Estadístico de Unidades Económicas de INEGI dentro de la actividad económica:

- Industrias manufactureras – alimentaria – elaboración de productos de panadería y tortillas – panificación tradicional (311812)
- En el área geográfica de Mexicali, B.C.

Tamaño de Marco Muestral = 130 unidades económicas

Tamaño de la muestra = 98 unidades económicas

* Nivel de confianza del .95

* Margen de error .05

Teniendo como precedente que nos todas la empresas listas en el Directorio Estadístico de UE de INEGI cumplen con la condición deseada para la investigación, ser una empresa familiar.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS DE RESULTADOS

4.2.2. Variables del Modelo de Regresión Logística

Variables Dependientes	Variables Independientes
Continuidad	• Factores de carácter familiar, empresarial y de propiedad
	• Efecto del proceso de sucesión en cuanto a la participación en la dirección y la propiedad.
Transición Generacional	• Factores de carácter familiar y empresarial.
	• Planeación del proceso de sucesión

Adaptado de: Navarrete, M. (2008). Transición generacional en las empresas familiares mexicanas fabricantes de pinturas y tintas.

Variables Dependientes - Operacionalización.

Continuidad, es el resultado del proceso de sucesión en la empresa familiar determinado por la disposición en cuanto a la participación de la familia en la dirección y en la propiedad. Determina la permanencia en el tiempo de la empresa familiar.

Transición generacional, serie de actividades, anteriores y posteriores, que se deben realizar para lograr la trasmisión de la dirección y autoridad para la toma de decisiones, sobre la participación y manejo del patrimonio de la empresa.

Variables Independientes - Operacionalización.

Factores de carácter familiar, características de la dinámica familiar que se determinan por la forma como se convive en el seno familiar.

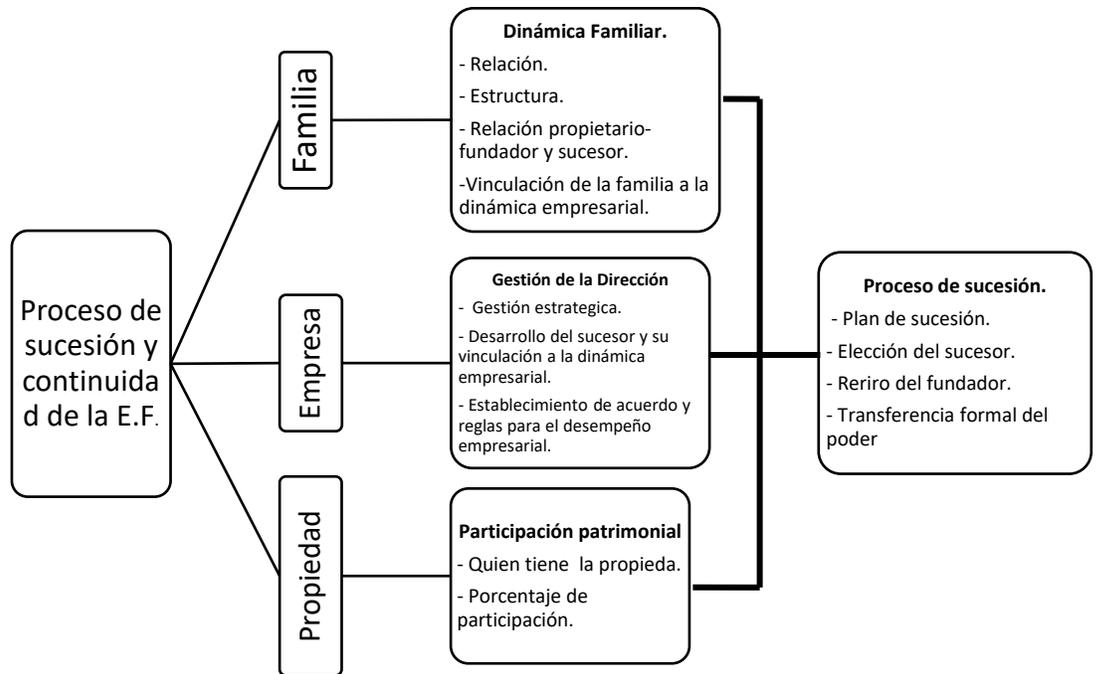
- Relación familiar;
- Estructura familiar;
- Relación entre los miembros familiares;

- Vinculación de la familia a la dinámica empresarial.

Factores de carácter empresarial, características de la gestión directiva que establecen la manera como se maneja la empresa, su enfoque estratégico, el desarrollo del sucesor y su vinculación a la dinámica empresarial. Junto con la estructura en que se soporta la dirección.

Factores de propiedad, la participación de la familia en el patrimonio empresarial y que se determina en función a quien tiene la propiedad y en qué porcentaje participa.

Variables Dependientes	Categorías de Análisis
Continuidad	• Años de vida de la empresa.
	• Características de la relación familiar
	• Vinculación de la familia en la dinámica empresarial.
Transición Generacional	• Factores en el desarrollo del sucesor.
	• Vinculación del sucesor a la dinámica empresarial.
	• Determinación de acuerdo y reglas para el desempeño dentro de la empresa.
	• Efecto del proceso de sucesión



Adaptado de: Navarrete, M. (2008). Transición generacional en las empresas familiares mexicanas fabricantes de pinturas y tintas.

BIBLIOGRAFÍA

- Anzola , S. (2002). *Administración de Pequeñas Empresas*. Mc Graw Hill. México, D.F.
- Ayranci, E. (2010). Family involvement in and institutionalization of family businesses: a research. *Business and Economic Horizon*, 3, 83-104.
- Barbeito,S., Crespo,D., Martínez, M. & Guillén, E. (2008). Estudio sobre el desarrollo de protocolos familiares en Galicia. *Estudios de economía aplicada*, (26), 1-22.
- Belausteguigoitia Rius, I. (2003). *Empresas familiares. Su dinámica, equilibrio y consolidación*. México: McGraw-Hill.
- Belausteguigoitia, I. (2010). El campo de las empresas familiares en Latinoamérica: nuevas perspectivas. *Gestión & Sociedad*, 3(1), 13-25.
- Bigné Alcañiz, E. (1999). *La empresa familiar. Retos de futuro*. Harvard University.
- BOE (2007). Nº 65 : Real Decreto 171/2007, 16 Marzo de 2007, pp. 11254-11257.
- Cabrera, K. & García, J. (1999). Cambios en la cultura y estructura de las empresas frente a las tecnologías de la informática empírica. Recuperado de: www.infolatina.com
- Chua, J. & Sharma, H. (2004). Financial management of your family company. *Family Business Review*, 17, 277-281.
- Croutsche, J. & Gaindis, B. (2008). Diversité des enterprise familiales. *Revue des Sciences de Gestion: Direction et Gestion*, 43 (230), 93-100.
- Dekker, J.; Lybaert, N., Steijvers, T. & Depaire, B. (2013). The Effect of Family Business Professionalization as a Multidimensional Construct on Firm Performance. *Journal of Small Business Management*. Retrieved from: <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/jsbm.12082/>
- Dekker, J., Lybaert, N., Steijvers, T., Depaire, B. & Mercken, R. (2012). Family Firm Types Based on the Professionalization Construct: Exploratory Research. *Family Business Review*, 23 (1): 81 -89.
- Dodero, S. (2008). Ciclo de vida de las empresas familiares. *Temas de Management*, 8, 9-12.

- Eisenhardt, K. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14 (4), 532-550.
- Espinoza, T. & Espinoza, N. (2012). Family business performance: evidence from Mexico. *Cuaderno de Administración*, 25 (44), 39-61.
- Family Firm Institute (2014). *Global data points*. Recuperado de: <http://www.ffi.org/?page=GlobalDataPoints&hhSearchTerms=%22Data%22>
- Flores, M. & Vega A. (2008). *La competitividad de las empresas familiares en el sector textil en Tijuana. B.C.* Recuperado de: http://www.uacya.uan.edu.mx/VI_CIAO/ponencias/7_familia/7_2.pdf
- Flores, M.; Vega, A. & Solís, M. (2013). Factores de contingencia que inciden en la institucionalización de las empresas familiares del sector servicios de Tijuana, B.C., México. *Revista Internacional Administración & Finanzas*, 6 (5), 29-44.
- Gallo, M. (2000). Family Protocol. *The family business network newletter*, 26.
- Gilding, M., Gregory, S. and Cosson, B. (2013). Motives and Outcomes in Family Business Succession Planning. *Research Center for Entrepreneurship and Innovation Accountancy & Finance*. Retrieved from: <http://hdl.handle.net/1942/13822>
- Ibrahim, N.A., Angelidis, J.P. y Parsa, F. (2008). Strategic management of family businesses: Current findings and directions for future research. *International Journal of Management*, 25 (1), 95-110.
- Joshi, M. and Srivastava, A. (2013). *Connecting Family Business & Generations: A Case of Hafizia Art & Crafts Pvt. Ltd.* Retrieved from: http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2184614
- KPMG (2013). *Empresas familiares en México: el desafío de crecer, madurar y permanecer.* Recuperado de: <http://www.kpmg.com/mx/es/issuesandinsights/articlespublications/paginas/de-empresas-familiares.aspx>
- Lansberg, I. (1988). La conspiración de la sucesión. *Family Firm Institute*. Recuperado de:

http://c.ymcdn.com/sites/www.ffi.org/resource/resmgr/best_of_fbr_spanish/f_bresp_lansberg_laconspiraci.pdf

- Lozano, M. (2006). El protocolo en las empresas de propiedad familiar. *Estudios Gerenciales*.
- Morck, R. y Yeung, B. (2003) Agency problems in large family Business groups. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 27 (4), 367-382
- Martínez, P. (2006). El método de estudio de caso: estrategia metodológica de la investigación científica. *Pensamiento & Gestión*, 20, 165-193.
- Miller, D. y Le-Breton, W. (2005). *Managing for the Long Run: Lessons in Competitive Advantage from Great Family Businesses*. Cambridge: Mass. Harvard Business School Press.
- Navarrete, M. (2008). *Transición generacional en las empresas familiares mexicanas fabricantes de pinturas y tintas* (Tesis de Doctorado, Universidad Autónoma de México). Recuperado de: http://oreon.dgbiblio.unam.mx/F/?func=service&doc_library=TES01&doc_number=000631255&line_number=0001&func_code=WEB-BRIEF&service_type=MEDIA
- Palacios, T., Linares, R. & Iglesias, C. (2012). El Protocolo Familiar y Sus Instrumentos de Desarrollo en las Empresas Familiares de Extremadura. *Tourism & Management Studies*, (8), 139-150. doi:1133-3677.
- Parada, M., Nordqvist, M. & Gimeno, A. (2010). Institutionalizing the family business: the role of professional associations in fostering a change of values. *Family Business Review*, 23, 355-372.
- Punch, K. (2005). *Introduction to social research - Quantitative & qualitative approaches*. London: Sage.
- Saiz-Álvarez, J. (2012). Capital intelectual, protocolo y empresa familiar. *Anuario Jurídico y Económico Escurialense*, (42), 377-388.
- Soto, A. (2011). La empresa familiar en México: Situación actual de la investigación. *Contaduría y Administración* 52 (2) : 135 -171.
- Tagiuri, R. y Davis, J. (1996). Bivalent attributes of the family firm. *Family Business Review*, IX (2): 199-208.

- Wortman, M. S. (1994). Theoretical foundations for family-owned businesses: A conceptual and research based paradigm. *Family Business Review*, 7(1), 3-27.
- Yin, R. (1989). *Case study research: design and methods, applied social research*. Methods Series, Newbury Park CA, Sage

ANEXOS

Anexo 1: Instrumento de medición

No. De Folio _____

Buenos días/Buenas tardes, mi nombre es _____ soy
alumn@ de _____. Estoy realizando una
encuesta sobre las empresas de panadería en Mexicali y me gustaría hacerle unas
preguntas. Los resultados se utilizarán solo con fines de estudio, es de carácter
anónimo y confidencial. Agradezco de antemano su participación.

INSTRUCCIONES: El encuestador llena los datos que va obteniendo del encuestado.

1. Nombre de la panadería _____
2. Cuántos años tiene la panadería _____
3. Puesto actual del encuestado _____
4. Años que el encuestado ha trabajado en la panadería _____
5. Parentesco del encuestado con el (los) dueño(s) de la panadería _____
6. Número de personas que trabajan en la panadería _____
7. Tipo de propiedad: _____ Familiar _____ No Familiar
8. Tipo de manejo/dirección: _____ Familiar _____ No Familiar
9. Propietario de la panadería: _____ Uno solo _____ Más de uno.
¿Cuántos? _____

10 La panadería cuenta con:

- | | | | |
|---|--------------------------------------|----|----|
| a | Reglamento de trabajo | Si | No |
| b | Metas definidas | Si | No |
| c | Definición de puesto de trabajo | Si | No |
| d | Planta de carrera para los empleados | Si | No |
| e | Estatutos de la Organización | Si | No |
| f | Evaluación del personal | Si | No |
| g | Código de ética laboral | Si | No |

11 ¿El fundador de la panadería trabaja aún en ella? Si No

Si contesto que si, ¿Cuál es el puesto que desempeña? _____

12 ¿Se ha dado algún proceso de sucesión en la panadería? Si No

a) Si contesto que si, ¿Quién se quedó a cargo de la panadería? _____

b) Si contesto que no, ¿Quién se quedaría a cargo de la panadería?

No sé ___ Un pariente del dueño _____ ¿Quién? _____ Un
externo _____

- 13 ¿Cuántos miembros de la familia trabajan en la panadería? _____
- 14 ¿Se ha elaborado por escrito algún acuerdo que regule la relación empresa-familia?
Si _____ ¿De qué tipo? _____ No _____
- 15 ¿Existen dentro de la familia alguien que se pueda quedar a cargo de la panadería?
Si _____ ¿Quién? _____ No _____
- 16 ¿Se considera la posibilidad de dejar a cargo de la panadería a alguien que no sea familiar? Si ____ No _____ ¿Por qué? _____

A continuación le voy a leer unos enunciados. Después de escucharlos cuidadosamente dígame cuál es su grado de acuerdo con los mismos: Totalmente, De acuerdo, Indiferente, Desacuerdo, Totalmente en desacuerdo.

		Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	Desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
17	Las líneas de autoridad están claramente definidas en la estructura de la panadería.					
18	La panadería cuenta con políticas claras sobre la contratación de parientes.					
19	Para trabajar en la panadería los miembros de la familia deben compartir los valores del fundador.					
20	El nivel de formación académica es un criterio necesario para el ingreso de familiares a la panadería.					
21	La experiencia es un criterio necesario para el ingreso de familiares a la panadería.					
22	Existe un plan de sucesión.					
23	La familia tiene un acuerdo de compra y venta de la panadería.					
24	El fundador sabe cómo hará la sucesión en especial la propiedad					
25	La panadería ha sido valuada. Saben cuánto cuesta.					

26	Horas de trabajo en la empresa y de capacitación forman parte del entrenamiento del sucesor.					
27	Los sucesores participan en la planeación de la sucesión.					
28	El fundador reconoce los logros del sucesor.					
29	El sucesor reconoce los logros del fundador.					
30	La familia se reúne formalmente para discutir sobre temas de la panadería.					
31	Existen barreras de comunicación entre los miembros de la familia que laboran en la empresa, generado conflictos.					
32	El interés en la empresa por los miembros de la familia es necesario para su ingreso a la panadería.					
33	La unidad familiar ha contribuido en la permanencia y continuidad de la panadería.					
34	En familia se discuten los problemas de la panadería y se comparten las decisiones.					
35	La familia interviene cuando se presentan diferencias entre los miembros de la familia que laboran en la panadería.					