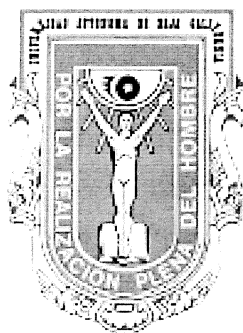


**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BAJA
CALIFORNIA**
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y SOCIALES



**NACIMIENTO, DESARROLLO Y CONTINUIDAD DE LAS
EMPRESAS FAMILIARES DEL RAMO TURISTICO EN
ENSENADA**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAESTRO EN
ADMINISTRACIÓN.**

MARCOS PÉREZ NÚÑEZ

Ensenada, B.C.

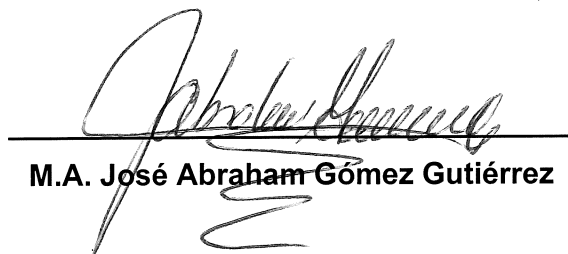
Marzo, 2006

CONSTANCIA DE APROBACIÓN



Director de Tesis: M.C. Luis Alberto Morales Zamorano

Aprobado por los integrantes del Sínodo:



M.A. José Abraham Gómez Gutiérrez



Dra. Andrea Spears Kirkland

Agradecimientos

Agradezco infinitamente a Dios por la oportunidad de Vivir, a mis padres Samuel y Ofelia Pérez Núñez que me transmitieron ese espíritu de superación, a mis hermanos que han sido siempre una luz de aprendizaje en el sendero de la vida.

A mi esposa Mayda por su incansable paciencia y tenacidad por hacerme un hombre cada vez mejor, a quien debo cada uno de mis logros académicos y profesionales.

A mis hijos Marco Andrés y Andrea Miranda objetivo principal de mi existencia y motor de todas mis aspiraciones.

A mis amigos y compañeros Gracias.

Marcos Pérez Núñez

Resumen

El propósito de este trabajo de investigación es plantear mecanismos que coadyuven a que las empresas familiares continúen siendo administradas entre sus miembros a través de las generaciones, ya que son parte importante para la economía de nuestra ciudad y pilar para el desarrollo socio-cultural de la sociedad mexicana. Para poder cumplir con los objetivos se elaboró un cuestionario de naturaleza cuantitativa aplicado a miembros de 30 empresas familiares. Esto permitió responder a las interrogantes planteadas en la matriz de congruencia. Los resultados mostraron que la influencia de la familia es enorme y por ello se demuestra que son organizaciones eminentemente emocionales. El tránsito de los ciclos de vida y las etapas generacionales pueden convertirse en fuente de tensiones y, en algunos casos, generan graves conflictos en cuanto a la sucesión del miembro fundador, así como la transmisión de la tradición familiar como clave de éxito para su continuidad en manos de familiares compartiendo el patrimonio y la toma de decisiones. Por ello, la empresa debe prestar más atención a temas como la sensibilización de sus miembros acerca de la importancia de planear hasta el más mínimo detalle de los destinos de la empresa y de la familia. Finalmente se concluyó que las empresas familiares dejan de estar administradas entre familiares debido a que sus miembros fundadores no le transmitieron el nivel de conocimiento necesario a las generaciones siguientes acerca de la sucesión. También se demuestra que las empresas que sí son exitosas comparten aspectos importantes como los valores familiares y sus necesidades económicas. Adicionalmente, se propone como alternativa de solución a todas aquellas familias que administran una empresa a que se enfrenten a tres círculos de influencia: el patrimonio, la familia y la empresa. La falta de fronteras divisorias o el desconocimiento de las mismas pueden provocar conflictos aparentemente imposibles de resolver.

Tabla de Contenido

Introducción.....	1
I. Marco Teórico	
1.1. Empresa y familia.....	4
1.2. Empresa como sistema	11
1.3. Sistema patriarcal.....	14
1.4. Sucesión y revisión del desempeño.....	17
1.5. Valores familiares: El caso Kikkoman.....	21
II. Metodología	
2.1. Planteamiento de las hipótesis.....	24
2.2. Definición de Variables.....	25
2.3. Tipo de Investigación.....	25
2.4. Matriz de Congruencia.....	26
2.5. Descripción del cuestionario.....	27
III. Análisis y Resultados	
3.1 Resultados.....	29
3.2 Discusión.....	33
IV. Conclusiones Generales	
4.1 Conclusiones.....	35
4.2 Recomendaciones para investigaciones futuras..	38
Anexos.....	41
Referencias.....	49

Lista de Tablas

Número	Página
1.1. Cambio generacional de una empresa familiar.....	8
1.2. Análisis FODA.....	14
3.1. Frecuencia de problemas con su jefe inmediato.....	29
3.2. Frecuencia de reuniones con el Director. General.....	29
3.3. Nivel de conocimiento acerca de la sucesión del miembro fundador.....	30
3.4. Ocasiones en que se ha inculcado la tradición familiar.....	31
3.5. Miembros con claridad de la Misión y Visión.....	32
3.6 Lo que gana cumple con sus expectativas económicas.....	32
3.7. Dejaría la empresa por más dinero.....	32
3.8. Numero de Generación de las empresas.....	33

Tablas de Anexos

1. Tipos de empresas.....	48
2. Tipos de Contribuyentes.....	48
3. Escolaridad de los encuestados.....	48
4. Antigüedad de las empresas.....	48
5. Puesto de los encuestados.....	48

Introducción

Es típico plantearse la pregunta acerca del por qué las empresas dejan de ser administradas entre los miembros de una familia, que en un inicio se ven tan prominentes. La duda surge porque empiezan con entusiasmo por parte de sus miembros y aparentemente no se ve ningún problema que pueda perturbar el sueño de una familia unida, trabajadora, disciplinada, con valores familiares, en términos de convicciones básicas para conducirse de un modo peculiar.

Al principio se piensa en la mala administración, en las crisis económicas, en la falta de profesionalización de los miembros fundadores, en la falta de promoción y publicidad, entre otros factores. Es decir, se culpa a todo lo que suene a un mal desempeño del proceso administrativo. Pero pocas veces se cuestionan las características de las empresas en la forma de su creación.

Esta pregunta se plantea también para la presente investigación, ya que de las 30 empresas familiares del ramo turístico que se encuestaron, en todas sucedió algo similar. Empezaron, como tal vez muchas, con sueños, trabajo, anhelos y también con un poco de conocimientos administrativos. Sin embargo, los miembros de dichas empresas carecían de conocimientos acerca de las características especiales de las empresas familiares.

De acuerdo con datos de la Cámara Nacional de Comercio en Ensenada las empresas del sector turístico fueron iniciadas por familias pioneras a principios de 1945, aprovechando la afluencia de estadounidenses que venían de compras y a disfrutar del puerto, y aun sigue siendo el centro veraniego por excelencia en Baja California, además de ser un importante puerto de escala para las principales líneas de cruceros que operan en el Océano Pacífico. En el año 2004, Ensenada captó 11.3% del volumen nacional de pasajeros, con dos líneas y cuatro arribos semanales en itinerarios fijos. Considerando que son cuatro cruceros por semana y cada crucero trae en promedio 1538 pasajeros y asumiendo que solamente el 50 % de ellos se baja del barco, nuestro universo sería un promedio de 3000 pasajeros de los cruceros.

Además de los turistas nacionales e internacionales que llegan por vía terrestre que en este mismo año se registró una ocupación hotelera del 60 % y que Ensenada cuenta con 3537 habitaciones disponibles en 114 hoteles con un promedio de dos personas por habitación, serían 4000 turistas. Esto nos da un universo total de 7000 turistas por semana que arrojaran una derrama económica para un aproximado de 190 empresas dedicadas al comercio turístico (INEGI, 2002).

Con toda esta información se pudiera pensar que cualquiera que se dedicara a un negocio en este sector tendría garantía de triunfo, con tan solo realizar un proyecto de inversión con todas las características técnicas que ello implica.

Sin embargo ¿por que entonces las alarmantes estadísticas de las empresas familiares que dejan de estar administradas entre sus miembros?

En el presente estudio se determinarán los factores que influyen a que muchas empresas familiares de la ciudad de Ensenada dejen de estar administradas entre sus miembros en la segunda generación, hecho que impacta económica y socialmente, considerando la importancia de las empresas familiares. Así que, el objetivo general de este documento es determinar los factores que inciden en la supervivencia de las empresas familiares ensenadenses en el ramo turístico, para fortalecerlos con mecanismos que coadyuven a la supervivencia de las mismas.

A su vez, se establecieron objetivos específicos para determinar que factores familiares y económicos intervienen en la decisión de separarse o dejar la empresa familiar, así como para determinar los factores familiares y económicos que han sido determinantes en la continuidad de las empresas anteriores, enfocadas en las experiencias del ramo turístico de Ensenada.

Como preguntas de investigación nos planteamos si ¿será la sucesión el factor primordial que condicione la durabilidad y supervivencia de las empresas familiares? Así como si ¿las empresas que cuentan con mecanismos de transmisión y reparto de la propiedad entre los miembros de la familia sí persisten? ó, si ¿en las relaciones laborales familiares se presentan tensiones solo por ser familia y si las aptitudes de cada miembro familiar serán tomadas en cuenta?

El alcance de este trabajo es descriptivo y causal ya que se investigaron los factores que llevaron a que siguieran siendo administradas entre sus miembros y a las que no de las empresas en cuestión. Para poder lograr el objetivo planteado se elaboró y aplicó un cuestionario en Noviembre del 2004 tanto a empresas del mismo ramo, que continúan en manos de familiares como a las que no lo están, que permitió responder las interrogantes planteadas anteriormente.

Se contempla en la matriz de congruencia, la hipótesis general que las empresas familiares tienen su razón de ser en el sustento y desarrollo familiar, así como la específica que contempla que las empresas familiares dejan de estar administradas entre familiares porque a partir de la segunda generación sus miembros no fueron preparados para la sucesión y para no involucrar las relaciones familiares con la empresa. Una segunda hipótesis específica advierte acerca de las empresas familiares que son exitosas porque sus valores y las necesidades económicas de los miembros son compartidas.

En este trabajo de investigación veremos a detalle como la empresa y la familia tienen factores que de no contemplarse y planearse se interponen en que puedan convivir de una manera exitosa y llevarlos a la decisión de separarse.

Este documento se realizó en 4 capítulos. En el primero se describe el marco teórico en donde se habla del problema entre la empresa y familia, así como el planteamiento del problema de las empresas familiares, por medio del cual se generan las hipótesis. En el segundo capítulo se caracteriza el desarrollo metodológico del trabajo de investigación. En el tercero se analizan los resultados y en el cuarto se discuten y realizan algunas recomendaciones para investigaciones futuras.

CAPITULO 1

Marco Teórico

Una empresa familiar se caracteriza por la propiedad o alguna participación de dos o más miembros de la misma familia, en su vida y funcionamiento. La naturaleza y medida de tal participación es variable. En ciertos casos, algunos miembros de la familia trabajan tiempo parcial.

Es de suma importancia establecer las fronteras que existen entre la familia y la empresa, ya que no sería posible dimensionar esta problemática sin conceptualizar a estas dos instituciones. Por tal motivo, en este primer capítulo se tratarán temas inherentes a estas dos importantes instituciones para nuestra sociedad.

1.1 Empresa y familia

Los síntomas de las empresas familiares y las generaciones que conviven en el entorno de la empresa y la familia son difíciles de detectar a simple vista por lo que resulta imperativo realizar diagnósticos que justifiquen la intervención de especialistas para solucionarlos a tiempo como se hará en este trabajo de investigación.

La mayoría de las empresas comenzaron siendo familiares, con la idea de perdurar en el tiempo. Sin embargo, el diario convivir ocasiona tensiones entre sus integrantes y se van creando enfrentamientos lo que ocasiona un debilitamiento de los vínculos y hacen de sus integrantes una tarea difícil de continuar de generación en generación (Monzo, s.f.).

Las empresas familiares, en la mayoría de los países presentan seguramente la problemática de la propiedad, la gestión y la familia por el que muchas de ellas no logran sobrevivir al paso de las generaciones. Su estudio es recientemente divulgado y conocido sobre todo en Europa y Estados Unidos, más en los países latinoamericanos. En los países en vías de desarrollo el avance toma mucho más tiempo ya que este tipo de emprender negocios conocen poco de los temas y características que las conforman, por lo que existe poca probabilidad hacia un cambio. Aún cuando se conocen los síntomas más conocidos de la empresa familiar,

el empresario fundador y las generaciones que conviven en el entorno de la empresa se encuentran con la tarea difícil de manejar sus relaciones de forma exitosa (Novello, s.f.).

Como se comenta en los párrafos anteriores, en la mayoría de los países se da esta forma tan peculiar de hacer negocios. Sin embargo, no todos tienen el concepto de familia y valores tal como lo comentan Gelles y Levine (1995). En la cultura latinoamericana, las familias tienden a distinguirse por su alta natalidad y niveles de pobreza y por ello tienden a caracterizarse por su fuerte arraigo familiar, así como a ver a la familia como el centro de sus vidas. En estos países, las familias tienden a mantener fuertes lazos de parentesco y propiciar el que vivan cerca entre ellos. Estos autores también consideran que las familias anglosajonas tienden al individualismo cuya meta en este tipo de socialización es mantener niños independientes y autosuficientes, lo que hace que se mantengan los lazos de parentesco, pero cada quien viviendo sus propias vidas. Como ejemplo de lo anterior se puede citar a las familias americanas, en donde la transmisión de la empresa se da comúnmente con carácter de venta de las empresas a sus descendientes y no como una herencia o traspaso gratuito.

En las culturas asiáticas, como en la vietnamita,

...el centro de la vida social es la familia que tradicionalmente incluye a tres o cuatro generaciones que viven bajo el mismo techo. La lealtad familiar está en el corazón del sistema de valores vietnamita. Los niños son criados para honrar y obedecer a sus padres, aún, después de que crecen y forman su propia familia; el éxito se define en los términos de contribuir a la armonía y el bienestar familiar, no en el logro individual. Los intereses familiares son primero que las necesidades o ambiciones privadas (Gelles y Levine, 1995, p. 93).

Con lo anterior es posible apreciar que, antes de determinar el verdadero motivo de saber por qué trascienden las empresas familiares a las diferentes generaciones es necesario considerar los valores y principios familiares de la cultura en donde se realice un estudio de esta naturaleza.

Lechuga (s.f.) menciona que las empresas familiares están por todas partes, en diferentes giros, de diferentes tamaños y con diversos modos de organizarse. Pero, ¿cuántas empresas familiares existen?

Al respecto Lechuga (s.f.) indica:

No hay estadísticas confiables, en ningún país, que puedan decirnos con exactitud que proporción de empresas son familiares, ya que los censos no clasifican a las empresas como familiares y no-familiares pero si podemos citar el dato de que conservadoramente, el rango de empresas, a nivel mundial, que son manejadas o que pertenecen a una familia es de 65 a 80 %. Este dato nos da una idea de lo importante que es ocuparnos de este tema? (p. 2).

En México particularmente en Ensenada, al igual que el resto del mundo, tampoco tenemos datos confiables sobre el número de empresas familiares pero nos atrevemos a pensar que el rango que se menciona en el párrafo anterior queda corto para el caso de nuestro país y que decir de nuestro Estado fronterizo, donde la población emigrante que se auto-emplea, inicia su negocio familiar. Por lo mismo creemos que si las empresas familiares encontraran la fórmula para ser exitosas, podrían ser un factor muy importante de crecimiento económico y social para nuestra ciudad.

Según Arquer, la transferencia de las empresas familiares de generación en generación se remonta a tiempos y culturas ancestrales. Se pueden distinguir factores que han producido cambios sociales que han afectado a este tipo de empresas (Citado en Ginebra, 1997).

Los cambios vertiginosos que ha sufrido nuestro planeta en lo económico, en lo tecnológico y por supuesto en los valores sociales, las familias y las empresas no escapan a estos cambios, como señala Arquer. Cuando las familias deciden emprender un negocio es muy común que se tengan que importar valores que en un momento dado cambien total o parcialmente su propio sistema familiar, por lo que se ven en la necesidad de adecuarse para que todos sus miembros funcionen de una manera armónica (Citado en Ginebra, 1997).

Arquer señala además que si no se está preparado en lo familiar seguramente en lo empresarial es probable que se produzca una confrontación de valores que haga improductiva a la empresa. La tarea es sumamente complicada pero resulta imprescindible para el tratamiento de todo proceso organizacional. En resumen, resulta muy difícil conducir bien una empresa familiar si no se consigue establecer dicha armonía entre empresa y familia (Citado en Ginebra, 1997).

Con respecto a este apartado, Arquer afirma que encontrar la definición exacta para una empresa familiar es compleja ya que depende del grado de involucramiento entre los miembros. Hay quienes están convencidos de que depende de la distribución de la propiedad de la empresa, otros que depende del control que ejerza alguno de los miembros, además de que influye el interés por la continuidad de la empresa y forma de gobierno que se tenga (Citado en Ginebra, 1997).

La opinión generalizada confunde el concepto de empresa familiar con una empresa pequeña sin tomar en cuenta que existen infinidad de empresas en la mayoría de los países del mundo que son familiares y que manejan el capital y el personal que las hacen grandes empresas (Arquer, citado en Ginebra, 1997).

Posiblemente para una definición más adecuada se debe considerar el nexo de unión entre una empresa y una familia, sin importar el tamaño. Sin embargo esta definición puede ser de poca aplicación práctica para su clasificación, pues para poder afirmar que una empresa es familiar, sería necesario conocer los valores tanto culturales como familiares (Guelman, s.f.).

¿Por qué se forma una empresa familiar? Las empresas familiares se crean usualmente para ser rentables y trascender en el tiempo y para seguir de generación en generación en manos de la familia. En la Tabla siguiente se aprecia como generación a generación se va ampliando la raíz genealógica de la familia.

Tabla 1.1 Cambio Generacional de una Empresa familiar:

1ra Generación	Padres solos y padres + hijos
2da Generación	Hermanos solos + primos
3ra Generación	Primos
4ta Generación	Primos segundos

Fuente: Ginebra, J. (1997, p. 20). *Las empresas familiares: Dirección y su continuidad*. México: Editorial Panorama.

Ginebra (1997) expone que para comprender la constitución de las empresas familiares se debe empezar por reconocer que son dos realidades mucho muy diferentes; por un lado la empresa y por otro la familia. Por lo que es necesario delimitar algunos preceptos que nos permitan aportar más a este tema.

Ginebra (1997) también menciona que la empresa familiar constituye la unión de una empresa y una familia, lo cual representa algo como dos polos opuestos, de fines propios y también distintos y de naturaleza y características propias, por lo que es una manera muy especial de iniciar y de dirigir un negocio.

En cuanto a la diferencia entre los objetivos de la familia y la empresa, Ginebra (1997) señala que:

Uno de los fines de las empresas es indudablemente hacer dinero, hacer negocio, sobre la base de entregar servicios y satisfacer necesidades de algún producto. En si, el fin es económico y su justificación social la determina la creación de valor agregado. La empresa es para la sociedad (pp. 25-26).

En cambio, este mismo autor menciona que la familia tiene como propósito único estrechar los lazos entre sus miembros. Su cosecha será el desarrollo y la maduración de los mismos, así como la preservación de la vida, la reproducción de la especie, el crecimiento de los hijos, el cuidado de la salud, la elaboración de la identidad, la contención frente a las crisis vitales, la protección de las adversidades y el aprendizaje de la vida emocional, entre otros factores.

¿Por qué se crea una empresa familiar? Ward (1994) describe la respuesta a esta interrogante, puntualizando las características en las primeras dos generaciones de la siguiente manera: Para la primera generación la mayoría de los casos no es opcional, ya que surge de la necesidad de solventar los requerimientos básicos de la familia que son manutención y desarrollo. En la segunda generación ya se puede pensar mejor esta interrogante acerca de si la empresa es una extensión de la familia o si es una forma de crear y hacer algo. La empresa provee así seguridad económica para los miembros de la familia, da libertad, creatividad y autonomía, además, se conoce a la familia en la comunidad, se da a las mujeres mayores oportunidades de trabajo y se le da satisfacción a los padres (fundadores), entre otros.

Ginebra (1997) comenta a este respecto que estas aseveraciones conducen a la conclusión que la familia es un bien superior; por ello no se puede nunca romper la familia en nombre de la empresa, pues junto a la razón de que la familia bien conducida es un activo para la empresa. Si esta jerarquía se vulnera, es decir, cuando se rompe la familia, se acaba rompiendo todo.

Ginebra (1997) también comenta que las referencias de aquellos casos en que las empresas familiares entran en crisis, señalan lo frecuente de apreciar que se de un rompimiento de la empresa, porque antes entró en crisis la armonía familiar y porque el ejercicio del poder como fin en sí, ha destruido la persona central, que es la manera más segura de destruir también la familia. Estas consideraciones nos conducen de lleno a otras notas que van dibujando la complejidad de la confluencia entre empresa y familia.

Las empresas familiares son especialmente importantes, no sólo para las familias que las poseen y administran, sino también para la sociedad en general y para el sistema socio-económico de los gobiernos del mundo. Gómez (2003) en su análisis sobre las empresas familiares demuestra que ellas constituyen la base de la economía de un país, ya que por ejemplo en Estados Unidos, ellas representan el 90% de las compañías privadas.

Las empresas que pertenecen y son controladas por familias representan una parte muy importante en la economía mundial, por ejemplo en Estados Unidos, operan aproximadamente 17 millones de compañías familiares. Es posible que las empresas familiares sean el principal motor de crecimiento y vitalidad de la economía no solo de Estados Unidos, si no también en las economías libres de todo el orbe (Poza, 2004).

Aproximadamente entre el 45% y 65% del Producto Interno Bruto (PIB) y de la generación de empleos de los países del mundo, son atribuibles a las empresas familiares. En algunos casos, este porcentaje puede superar hasta más del 65%, sobre todo en países del Oeste de Europa (Lank, 1994). El mejor estimado de estas cifras puede alcanzar valores del 90% en algunos países del orbe como Chile (Martínez, 1994).

Por otro lado, aproximadamente 85% de todas las empresas familiares quiebran en los primeros cinco años de operación. Entre los que sobreviven, solo 30% se transfieren sin problemas a la segunda generación de propietarios de la familia fundadora. Esta baja tasa de éxito equivale a desaprovechar una incomparable oportunidad para crear empleos y riqueza en muchas comunidades (Poza, 2004).

Una gran proporción de las empresas familiares constituidas no llegan a la tercera generación, según datos oficiales que se manejan a nivel internacional. Mucho se ha dicho sobre los motivos, pero realmente ahondar en el tema es algo complicado, ya que las causas son difíciles de identificar por ser conflictos entre familia y negocios. Lo anterior se refleja en la falta de claridad a la hora de planear la transición entre generaciones (Gómez, s.f.). Este aspecto fue utilizado como criterio fundamental para plantear una de las hipótesis de este trabajo de investigación.

Por ello es importante definir problemas como el protocolo o acuerdos intrafamiliares, la sucesión, la profesionalización de los miembros de la familia y la creación de consejos familiares y juntas directivas que ayuden a esclarecer la relación entre familia y empresa (Gómez, s.f.).

Guelman (2003), directora de la División de Prevención y Promoción Comunitaria del Instituto Nacional del Menor en Chile, reporta que la transmisión de una empresa familiar de una generación a otra ha sido estudiada en diferentes culturas, o sea, en diferentes grupos étnicos y desde diferentes teorías ya que el concepto familiar puede variar según la cultura del país o de la región.

Tanto la familia como la empresa conforman un sistema de estrechos vínculos personales, que es necesario conocer en sus diferentes dimensiones, así como los efectos de potenciar las relaciones que favorezcan la optimización de la empresa. Cada familia tiene una estructura interna, que le ha permitido a sus miembros desarrollar determinada forma de relacionarse entre sí. Este sistema de comunicación, ejercido por los miembros de la familia y que no es consciente en el grupo familiar, no siempre sirve a los intereses de la empresa (Guelman, 2003).

Los sistemas familia y empresa tienen diferencias estructurales y culturales, y deben cumplir las funciones que les competen. Esto nos enfrenta a una realidad, y es la dificultad que tienen algunas empresas familiares para funcionar armónicamente, cumpliendo los objetivos que quieren lograr a cerca del ingreso de un miembro de la familia a la empresa, los valores diferentes, generacionales estilos gerenciales diferentes y la participación en las decisiones (Guelman, 2003).

1.2. La empresa como Sistema

Para ello es necesario integrar a la empresa como sistema, una vez definida, lo cual dará pauta para moverse en un mismo esquema. El punto que se aborda es la organización de una empresa como sistema con un enfoque más integrador. Para ello, es necesario retomar la definición de sistema que, según Ibarra (1997), contempla que es un conjunto de elementos relacionados en secuencia formando una actividad para alcanzar un objetivo.

Guelman (2003) publicó a este respecto que los objetivos de los sistemas son: que tengan un fin común, la identificación y definición de subsistemas, que se clarifiquen las funciones organizacionales y sus responsables, que establezca una estructura formal de actividades, que se definan políticas y guías de actuación, que se permita la implantación de mecanismos de control y evaluación, que se de la organización de sistemas, facilitar la evaluación, para que puedan mejorarse los procesos y que sea adaptable y flexible.

Los valores, los ideales y el deseo de alcanzar una meta que tanto cultivan las familias dueñas de compañías constituyen una verdadera fuente de fortaleza y energía para la misma. En realidad una familia sana que posea valores familiares muy sólidos puede llegar a ser el mejor recurso de una empresa (Aronoff & Williams 1999).

Las empresas familiares además de tener sus valores familiares bien definidos, deben planear muy bien su desarrollo, ya que una mala o una nula planeación puede ser un factor de confusión en los miembros de la familia que están implícitamente dentro de la empresa (Gerber, 1988).

La planeación del desarrollo de la empresa familiar puede ser lo más importante dentro de las funciones administrativas, ya que trata de decir ¿qué hacer?, ¿cómo hacerlo?, ¿dónde hacerlo?, ¿quién lo va a hacer?, ¿cuándo hacerlo? En sí, la planeación es una actividad que da previamente las respuestas a los interrogantes anteriores (Anzola-Rojas, 1993).

La planeación no tiene por qué ser un proceso largo y desgastante, pero los miembros deben darle la atención adecuada para que esta constituya una sólida base sobre la cual comenzar el trabajo. Planear es una herramienta, no un producto final. Es indispensable que la planeación funcione para su equipo, y se debe ajustar conforme sea necesario. No es sagrada, pero los resultados si lo son (Rees, 1998). Aún cuando las empresas familiares se encuentran en graves riesgos, continúan con la falta de planeación, además de la falta de especialistas en este tipo de empresas que las asesoren a planear su crecimiento (Grossman, 1994).

Para poder dimensionar este problema, Grossman (1994) comenta que a la falta de asesores en el ramo, se le suma la resistencia de las empresas familiares a aceptar esta realidad y para ello **se tiene que planear**. Para muchos países, la necesidad de planear en las empresas familiares es un asunto muy familiar valga la redundancia, pero desafortunadamente para los mexicanos no esta dentro de sus prioridades.

Una vez que estamos convencidos que la planeación es parte importante para este proceso se tiene que hacer un alto en el camino y ver como nos encontramos, se debe realizar un diagnóstico situacional es decir un Análisis FODA. La metodología FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) es una forma de análisis participativo, de tipo diagnóstico que nos permite identificar los puntos positivos y negativos sobre la situación interna y externa de una organización. La figura a continuación caracteriza al análisis FODA. (Terrazas, 2005).

Tabla 1.2 Análisis FODA de una de las empresas encuestadas la empresa familiar Pérez Núñez y Copropiedad

ANÁLISIS INTERNO	ANÁLISIS EXTERNO
DEBILIDADES: Falta de involucramiento en los negocios por parte de todos los miembros. Poco arraigo sobre la tradición familiar. Falta de liquidez para invertir.	AMENAZAS: Diferentes necesidades y expectativas económicas de los miembros nuevos de la familia. Demasiada competencia en el ramo.
FORTALEZAS: La mayoría de los miembros tienen una carrera profesional. Existe ante todo una unión familiar en torno a los fundadores de la empresa. Se cuenta con suficiente solvencia económica.	OPORTUNIDADES Afluencia de turistas cada vez mayor. Suficiente mercado.

Fuente: Elaboración propia.

1.3. Sistema patriarcal

Grossman (1994) también comenta que un factor importante en todo esto fue a lo que gente común le llama, “El patrón” o “El Jefe”. Estos eran los que manejaban a la familia que, por lo regular, eran numerosas por lo menos de 8 a 15 miembros. Los patrones manejaban a la familia con brazo fuerte. Era un grupo de gente que creó la sociedad patriarcal que conocemos ahora aunado a que amasaron grandes cantidades de dinero.

Los hijos de estos patriarcas generalmente vivieron en el seno de su hogar (protección) y fueron criados para rendir absoluto respeto al patrón (patriarca). A este respecto, Grossman (1994) comenta que si algún miembro de la familia se descarriaba, el patrón solo jalaba riendas, por decir, usualmente las económicas, ya que toda la familia dependía de su manto protector. Así que nadie se atrevía a independizarse ya que era tan grande el poder económico que influía alrededor del patrón, siendo el papá o el abuelo.

A ello se añade que existe un apodo muy mexicano para este tipo de individuos que fueron formados bajo este manto protector: los “*juniors*”. Grossman (1994) los define como las generaciones que han estado siempre detrás de los patrones o patriarcas, es decir nunca han desarrollado cualidades de liderazgo ya que no había forma de hacerlo a la sombra del gran patrón. Por todo esto se desarrolló una generación de seguidores, que hace a una segunda generación a continuar lo que ya está hecho o que solo espere a que el patrón se muera para quedarse con el dinero o pasar a ser el nuevo patrón.

Por tal motivo Grossman (1994) añade que, siguen surgiendo generaciones de seguidores y no de líderes. Paradójicamente las empresas que lograron sobrevivir esta generación de seguidores fueron, precisamente porque los omnipotentes patrones lo permitieron. Aunado a todo esto a mediados de siglo XX existía un mercado cautivo de cerca de 80 millones de personas que se tenían que conformar con deficientes productos y terribles servicios.

Así que en suma los empresarios no tenían que preocuparse por la innovación en sus productos y servicios, por lo que solo se sentaban a esperar a que les compraran sus productos y nadie tenía problemas. En esta situación para que preocuparse por el futuro las cosas solas caminaban y no había ninguna competencia, es decir no había ningún incentivo para renovarse y planear. Es más, la planeación que se daba (si a eso le pueden llamar planeación), era levantarse al día siguiente e irse a trabajar. Todos estos antecedentes son importantes para analizar el comportamiento de la cultura mexicana dentro de las Empresas Familiares (Grossman, 1994).

Grossman (1994), también comenta que en la cultura mexicana, existe otro problema. Aunque es conveniente decir que es de todo Latinoamérica, no solo de los mexicanos, considerando que venimos de la misma raíz cultural, pensamos que nunca nos vamos a morir, pareciera como que el fallecimiento no está dentro del pensamiento de los mexicanos, ya que hablar de la muerte con un patriarca está totalmente fuera de todo esquema familiar. Grossman (1994) se pregunta qué va a pasar cuando el patriarca se muera, o simplemente dónde y cómo quieren que les den sepultura por aquello de las tradiciones y costumbres muy propias de cada región de México.

Las sucesiones en las empresas familiares se daban por inercia hasta que el patriarca se moría o se retiraba por la edad pero nunca de una manera planeada, es decir que se asegurara un futuro prometedor y duradero para la empresa. Esto hace definitivamente que el estudio y la investigación acerca de las empresas familiares en estos tiempos se vuelva mas dinámico ya que de no hacerse corremos el riesgo de que el cambio en las empresas como en las familias de nuestro país tiendan a desaparecer y con ello nuestra cultura que si bien es cierto a veces impide el crecimiento pero sigue siendo el pilar fundamental del desarrollo de México (Grossman, 1994).

Gómez, (s.f.), profesor Titular de la Escuela de Dirección y Negocios de la Universidad de la Sabana y Especialista en Empresas Familiares, reporta que a pesar de la importancia que implica esta comunidad de empresarios, las cifras de mortandad de empresas familiares son alarmantes. Investigadores en los Estados Unidos indican que solo 3 de cada 10 empresas familiares sobreviven a la muerte o retiro del fundador, mientras que solo el 13 % de los negocios se mantienen activos en la tercera generación.

1.4. Sucesión y revisiones de desempeño

Los problemas entre los miembros de la familia, comenta Gomez (s.f.), acerca de la familia y la empresa a la hora de planear la sucesión pudiera ser el principal motivo de estas estadísticas tan desagradables. Los sentimientos de afecto son característicos de la familia y los económicos lo son de la empresa. Cada una de estas dos partes tiene muy bien definido sus valores que los caracterizan como clave para el éxito. Por su parte la familia dará más importancia a los lazos afectivos y, por la otra, la empresa se concentrará a la competitividad, desarrollo tecnológico, entre otras.

En una investigación realizada por Schulze, Lubatkin, & Dino (2003), se reporta la necesidad de supervisar a la familia y la conducta de los miembros, porque la familiaridad y el conocimiento íntimo afectan la comunicación entre los dueños familiares y agentes de la empresa. Ellos notaron que los miembros familiares tienen muchas dimensiones de intercambio entre si, por encima de un horizonte largo que afecta al desarrollo de la empresa.

La necesidad de incurrir en la vinculación familiar también está reducida porque los lazos familiares que los unen a una red de parentesco se caracteriza por las normas de reciprocidad, lazos sociales fuertes y una identidad compartida (Schulze, Lubatkin & Dino, 2003).

La noción de que la gente necesita comunicarse más es, tal vez, la idea más ampliamente aceptada dentro del ámbito de la administración y en realidad, de todas las relaciones humanas. Ya sea que se le denomine "asesoría", formación de equipos, resolución de conflictos, o negociación, todo se reduce a una sola idea: si hablamos sobre el tema, la tarea saldrá mejor (Farson, 1997).

Ellen Frankenberg (s.f.), Ph.D y psicóloga, reporta en su publicación en la revista de *Empresas Familiares* de Finanzas Internacionales y Nacionales para la Mujer que para la sucesión se tienen que involucrar criterios mas allá del orden de nacimiento de los hijos o del genero, como lo son las habilidades de liderazgo y con ello lograr que el mejor preparado pueda ser escogido como director de la empresa.

“Un plan de sucesión idealmente incluye una medición objetiva de las habilidades y el desempeño de todos los candidatos. El orden de nacimiento, sin embargo, afecta la personalidad, y la elección de un tipo de personalidad sobre otro puede influir en el desarrollo de la empresa familiar” (Frankenberg, 2003, p.1).

Frankenberg (2003) plantea las siguientes interrogantes con el fin de esclarecer aun más esta problemática: “¿Necesita la empresa a un súper responsable, conservador hijo mayor para mantener su posición de dominio en el mercado? o, ¿la empresa está enfrentando un periodo de cambios dramáticos en el mercado y nuevas tecnologías, en cuyo caso sería más conveniente un hijo menor con mayor capacidad de adaptación e innovación?” (p.1).

Aún con empleados que no son familiares, las revisiones de desempeño pueden ser campos minados. La existencia de una relación familiar agrega complicaciones emocionales que dificultan mucho el proceso de revisión, lo que nos lleva a hacernos esta gran pregunta ¿qué es prioritario, la familia o el negocio? Por lo menos en teoría la mayoría de la gente opta por la familia. Pocos propietarios de negocios familiares permitirían deliberadamente que el negocio destruya la familia

Comenta Schwass (1994) que si bien es cierto que las empresas familiares son importantísimas en Europa, tanto económica como socialmente, estas son tratadas de una manera contraria al precepto del párrafo anterior.

En Alemania hay alrededor 2 millones de empresas familiares en la actualidad, le dan empleo aproximadamente a dos tercios de la población trabajadora, y producen más del 50% del Producto Interno Bruto. Con estos datos tan objetivos estadísticamente cómo, entonces, podemos concebir que el Alemania no ponga énfasis en el estudio y análisis de la problemática de las empresas familiares.

Por ejemplo, muy pocas universidades en Europa cuentan con un departamento de investigación en empresas familiares, solo dos: el *Institute of Family Business Network* y el *International Institute for Management Development*. Esto se debe a que la mayoría de las universidades son patrocinadas y controladas por los gobiernos, a diferencia de las universidades privadas norteamericanas son financiadas por familias tradicionalmente ricas que aportan a su alma mater (Schwass, 1994).

Otro aspecto que imposibilita a que en Europa existan centros de investigación comenta Schwass (1994) en esta materia, es que los gobiernos creen que el tema de las empresas familiares son demasiado sencillos y que no requieren de recursos e instalaciones específicas para su desarrollo, estudio e investigación por separado.

Las empresas familiares, en particular en Alemania, tienen características muy peculiares. Tradicionalmente, las compañías alemanas son vistas como instituciones con propósitos de continuidad y casi con vida propia. Son generalmente bien estructuradas y organizadas, son hechas para perdurar en el tiempo. Estas características también se pueden reconocer en la mayoría de los productos hechos en Alemania, en donde se ha cuestionado lo siguiente: ¿"A quién no le gustaría manejar un Mercedes, BMW o un Porsche?" que por cierto aún son empresas familiares. También las compañías alemanas tanto las públicas como las familiares son orientadas con una mentalidad de que los clientes y los empleados son parte de ellas y no solo los socios inversionistas. Además con frecuencia estas empresas utilizan como estrategia principal que la empresa es primero y después la familia. De hecho se ha observado este comportamiento en la mayoría de las empresas familiares alemanas, y tal pareciera que esta actitud fuera hasta motivante (Schwass, 1994).

Este peculiar modo de ver a la empresa familiar ha desmotivado a hijos de grandes empresarios que no se involucren en las empresas familiares de sus padres. A diferencia por ejemplo de las empresas familiares chilenas que han tenido reconocimiento por forjar una estructura familiar sólida antes que la empresa y esto les ha llevado a disminuir la mortandad en las empresas familiares (Schwass, 1994).

Los fundadores de las empresas familiares alemanas creen firmemente en las estrategias a largo plazo. Esta es la razón por la que muchas empresas manufactureras han perdurado en el tiempo. Para muchos alemanes (sobre todo aquellos que iniciaron sus empresas después de la Segunda Guerra Mundial) el ensamblar en sus propias fábricas y maquinaria es como se desarrolla más ampliamente el concepto de crecimiento a largo plazo y crea estabilidad económica (Schwass,1994).

Un tema también muy delicado para las empresas familiares alemanas, es la sucesión. Aproximadamente 700,000 empresas familiares en Alemania antes que finalizara el siglo XXI estaban pasando por la sucesión de la empresa a nuevas generaciones, por lo que hace importante su análisis (Schwass, 1994).

La generación fundadora que inició con el negocio familiar antes de la Segunda Guerra Mundial en estos tiempos está por dejar la empresa. Algunos se están retirando por su propia voluntad, pero la gran mayoría se ven forzado a hacerlo por la edad. Es interesante hacer notar que alrededor de un tercio de los fundadores dejan la empresa por causas ajenas a su voluntad como accidentes, enfermedad o muerte. Con esto nos explicamos porque el 93 % de las empresas han considerado el tema de la sucesión como uno de los más importantes. Inclusive hasta más importante que temas financieros (Schwass, 1994).

Las familias suelen tolerar algunas inconveniencias e interrupciones en la vida familiar. Sin embargo, en ocasiones los choques entre los intereses del negocio y los de la familia son tan persistentes o tan graves, que los empresarios deciden lo que es prioritario, aun cuando el precio es tan alto como el de cerrar el negocio.

1.5. Valores Familiares: El caso Kikkoman

Hemos mencionado a lo largo de nuestra investigación que las empresas familiares se encuentran en todo el mundo, y Japón no es la excepción por lo que hace sumamente interesante describir el caso de la familia KIKKOMAN.

Esta corporación empezó con un pequeño negocio de salsa de soya en el siglo XVII, pero fue en 1868 cuando la compañía empezó a exportar su producto. Desde entonces, KIKKOMAN ha revitalizado sus operaciones y reestructurado su visión de mercadotecnia, diversificando su línea de productos, su presencia internacional incluye ahora una fábrica en los Estados Unidos con ventas substanciales intercontinentales (Yuzaburo, 1994).

A través de su larga historia, la familia ha atravesado exitosamente por un sin número de retos externos incluyendo los vastos cambios ocurridos en 1853 con la reapertura de Japón al intercambio internacional después de 250 años de aislamiento. Según Yuzaburo (1994), los cambios políticos y sociales coincidieron en 1868 con la restauración del gobierno del Emperador Meiji, cuando el sistema feudal de gobierno cayó y el país comenzó con el camino a la modernización usando un modelo occidental; y la devastadora Segunda Guerra Mundial, incluyendo la total destrucción de la economía japonesa.

Así como los cambios externos, la familia experimentó su parte en asuntos internos, incluyendo el balance entre las necesidades competitivas de sus seis ramas familiares, así como sus relaciones interinstitucionales entre ellas, y aparte la fusión con una compañía rival en 1917, la modernización de su fábrica y sus problemas laborales (Yuzaburo, 1994).

KIKKOMAN ha enfrentado sus problemas internos, según Yuzaburo (1994), usando una variedad de estrategias. Una de ellas es consolidar la familia asegurando que una persona de cada rama familiar se le incluya en la compañía. Otra estrategia es que está estipulado que solo miembros de la familia calificados puedan ser miembros del consejo de administración o ser considerados para presidirlo.

La herramienta más sólida para promover la armonía interna familiar, sin embargo ha sido su código de negocio, el cual está basado en una constitución familiar desarrollada hace un siglo. Yuzaburo (1994) menciona sus artículos:

1. Todos los miembros deseamos la paz, nunca peharemos, y siempre nos respetaremos los unos a los otros, alentemos el progreso en los negocios y la permanencia de la prosperidad familiar.
2. El amor a dios es la fuente de toda virtud, manteniendo la fe nos lleva a una mente con paz.
3. Todos los miembros de la familia deben ser amables entre si. Mientras el padre no sea amable los demás no lo serán, el pecado es el resultado de familias irrespetuosas.
4. La virtud es la causa, la fortuna es el efecto, nunca confundir la causa con el efecto. Nunca juzgues a la gente por ser rica o pobre.
5. Mantiene siempre una estricta disciplina, demanda la indulgencia, preserva el orden entre los miembros y los trabajadores.
6. Los negocios dependen de la gente. Siempre coloca a la persona adecuada en el lugar adecuado.
7. La educación de los niños es nuestra responsabilidad hacia la nación, entrena la mente y el cuerpo con educación moral tanto en lo físico como en lo intelectual.
8. Aborda siempre a los seres humanos con amor, el amor es fundamental para el hombre y la fuente para seguir viviendo, las palabras son la puerta a la fortuna o a la desgracia. Una lengua inmoral daña a uno mismo y a los demás, una lengua amable mantiene a la gente en paz, sé cuidadoso con cada palabra que dices.
9. Mantén la humildad y el cuidado así como fue entregado por nuestros antepasados a través de los años. Realiza todos los esfuerzos posibles para hacer lo más que puedas.
10. Los verdaderos logros vienen con el trabajo arduo. La especulación no es el camino correcto a seguir, no hagas negocio con la debilidad de los demás.
11. Consulta con los miembros de la familia cuando emprendas un nuevo negocio. Nunca trates de hacerlo solo, siempre aprecia lo que la familia se puede beneficiar.

12. No te endeudes irresponsablemente, nunca seas aval de nadie, nunca prestes dinero con el fin de hacer intereses, pues no eres un banco.
13. Guarda dinero de tus ingresos y dale lo que puedas a la sociedad, mas nunca esperes recompensa o creas que tu eres el mejor.
14. Nunca decidas cosas importantes por tu cuenta, siempre consulta con la gente involucrada antes de tomar una decisión. Los empleados tendrán una actitud positiva en su trabajo.

Como vemos esta particular empresa ha basado en los valores familiares bien arraigados su éxito a través de los años y vaya que son bastantes años, reto que para muchas empresas sería inalcanzable en estos tiempos. Es posible que la mayoría de las empresas que han logrado pasar a la tercera generación los valores familiares sean uno de sus principales pilares para lograrlo (Yuzaburo, 1994). Sus valores familiares pueden estar tan sólidos por diferentes influencias como:

La influencia del Shintoísmo que basa su principio fundamental en el respeto y lealtad al Emperador de Japón y a los grandes antepasados imperiales y la reverencia a los espíritus o memoria de los grandes personajes del pasado histórico o familiar. Existe comunión con los muertos y deseo de agradarlos y complacerlos. Como mantiene muy unidos los vínculos del pasado con el presente, su símbolo es el "sakiki", árbol siempre verde, que nunca muere ni languidece (Anónimo, s.f.).

Para muchas empresas mexicanas los valores familiares pasan a segundo plano y no fomentan entre sus miembros ningún tipo de disciplina que los oriente para salvaguardar la integridad de la familia, como esperamos entonces que salvaguarden la integridad de la empresa familiar.

CAPITULO 2

Metodología

Con el propósito de realizar los objetivos propuestos se planteó la siguiente estrategia metodológica. Esta última consistió entre otras, seleccionar las variables, operacionalizarlas, y elaborar el cuestionario, así como validarlo, como a continuación se detalla.

Se encuestaron a 30 diferentes empresas de Ensenada, B.C; escogidas en el sector de la calle Primera. Del total de la muestra de empresas seleccionadas, 15 de ellas iniciaron como empresa familiar en la primera generación. Sin embargo, en la segunda generación ya no se encuentran administradas entre familiares. Es decir, ya no se encuentran trabajando los padres (miembros fundadores) ni hermanos compartiendo las tres estructuras básicas, (familia, patrimonio, empresa).

El resto de la muestra de empresas (las otras 15), siguen como empresa familiar, es decir, todavía están administradas entre familiares (papás, hijos y nietos) y son las que se identifican con la empresa que dio motivo a esta investigación.

2.1 Planteamiento de las hipótesis.

La hipótesis general de este trabajo consiste en demostrar que el nacimiento, desarrollo y continuidad de las empresas familiares depende del sustento y desarrollo familiar de sus miembros por continuar y de los valores, tensiones y buen manejo financiero del negocio.

Acompañando a la hipótesis general están asociadas 3 hipótesis específicas que consisten en: a) demostrar que las empresas familiares dejan de estar administradas entre familiares porque a partir de la segunda generación sus miembros no fueron preparados para aceptar la sucesión ni a controlar las tensiones familiares de modo que no afecte a la empresa; b) las empresas familiares persisten en el tiempo porque los valores y las necesidades económicas de los miembros son compartidos; c) las empresas familiares tienen su razón de ser en el sustento y desarrollo familiar.

2.2 Definición de las variables

VARIABLE DEPENDIENTE: sustento y desarrollo familiar

Cómo medir estas variables:

Sustento familiar: ingresos.

Desarrollo familiar: (Nivel de estudios, valor del patrimonio familiar avalúo de sus propiedades).

Objetivo específico 1.- Determinar si los factores como la sucesión y las tensiones familiares intervienen en la decisión de cerrar la empresa. Variables Independientes: La sucesión (permanencia), y Tensiones Familiares.

Cómo medir estas variables: Sucesión familiar: Número de empresas que han transferido el control a los hijos o familiares (Anexo 1). Tensiones familiares: Número de empresas que se decidieron cerrar por causas de problemas entre alguno de los miembros.

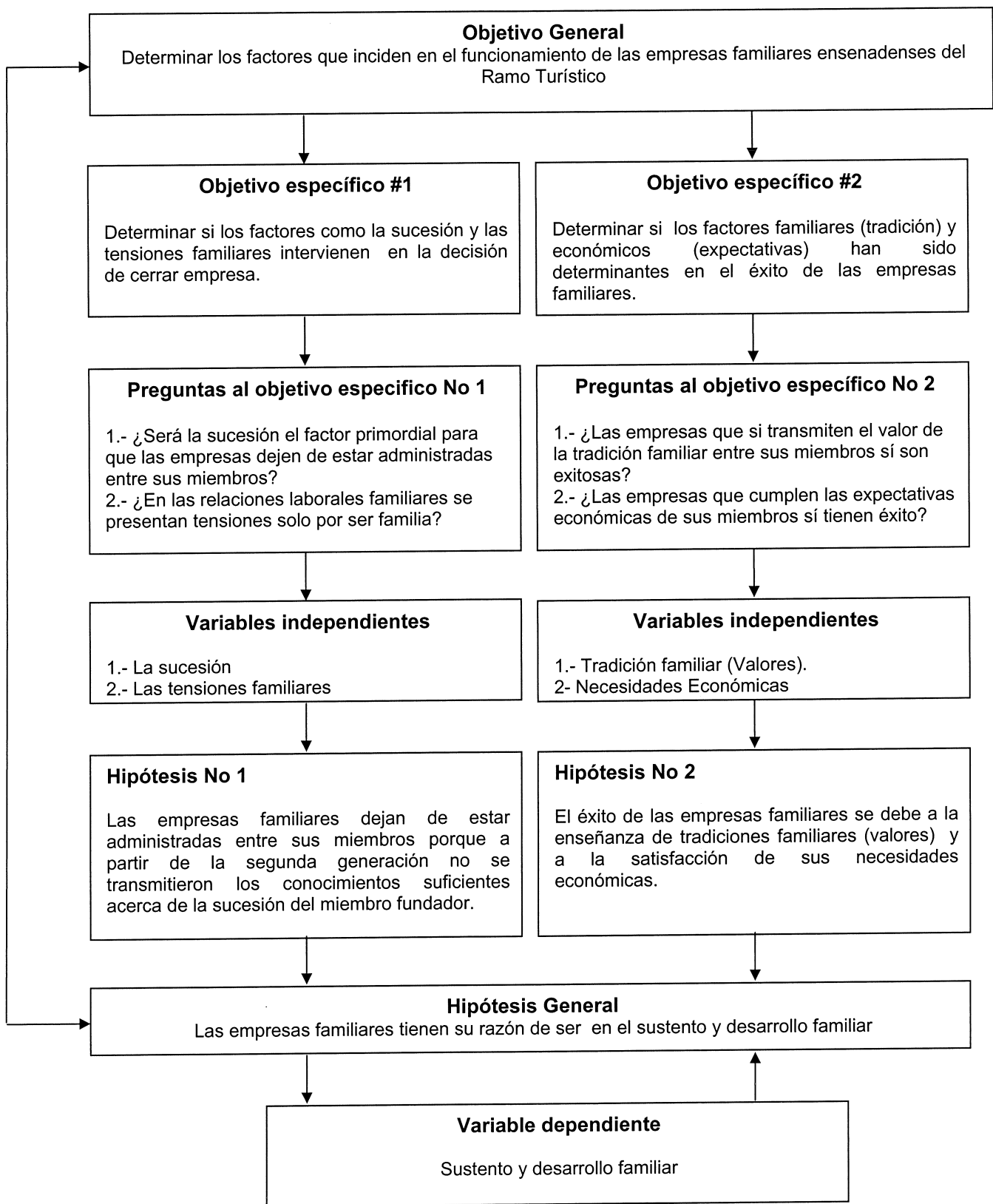
Objetivo específico 2.- Determinar los Factores Familiares y Económicos que han sido determinantes en el éxito de la empresa familiar. Variables independientes: Tradición familiar; Valores: necesidades económicas.

Como medir estas variables: Tradición familiar: Número de empresas que mantienen un arraigo familiar. Necesidades económicas: ingresos suficientes para el número de integrantes de la familia.

2.3 Tipo de Investigación

El tipo de investigación es descriptiva y causal. Las variables las definimos como variable dependiente: Permanencia (tiempo que tardan en cerrar). Variable independiente: Factores que intervienen: nivel de educación de los fundadores, escolaridad de los hijos, integración familiar.

2.4 Matriz De Congruencia



La matriz de congruencia es un procedimiento para enlazar lógicamente el contenido de la pregunta de investigación con los objetivos y las hipótesis del trabajo para lograr una coherencia entre cada uno de ellos. Como señala la matriz de congruencia arriba, se manejaron dos objetivos generales y dos hipótesis en este trabajo de investigación.

2.5. Descripción Del Cuestionario

En esta investigación se están manejando cuatro variables independientes, las tensiones familiares y la sucesión como determinante para el fracaso y los valores así como las necesidades económicas como determinante para que subsistan.

Los indicadores como la sucesión se midieron con el número de empresas que han transferido el control a los hijos o familiares, las tensiones familiares se midieron con el número de empresas que se decidieron cerrar por causas de problemas entre alguno de los miembros.

Se utilizaron como indicadores para medir la tradición familiar, el número de empresas que mantienen un arraigo familiar. Las necesidades económicas fueron los ingresos suficientes para el número de integrantes de la familia (Anexo 2).

Para poder definir los objetivos se elaboró y aplicó un cuestionario que nos permitió responder a varias interrogantes sobre si los miembros de estas empresas tienen bien claras estas aseveraciones.

Considerando que las respuestas a las diferentes interrogantes que se plantearon no se pueden responder con una simple opción de una escala mostrada, se optó por redactar algunas de las preguntas con respuestas abiertas (Anexo 2). Por este motivo, se le dio la oportunidad al informante que desarrollara, bajo su criterio, la respuesta que mas se adaptara a la pregunta planteada. También se redactaron preguntas con solo dos opciones de respuesta, en cuyo caso se utilizó la escala dicotómica de respuestas. Cuando se podía obtener una escala con 5 opciones de respuesta, se aplicó la escala tipo Likert, indicando nominalmente la magnitud ponderada de dichas respuestas (Hernández-Sampieri, Fernández-Collado y Baptista-Lucio, 2003).

Se formularon 26 preguntas en total, 14 para datos generales, 3 para la variable independiente sucesión, 3 para la variable independiente tensión familiar, 3 para la variable dependiente tradición familiar y 3 para la variable dependiente necesidades económicas. Se utilizó la escala de frecuencias para las respuestas.

Los cuestionarios fueron sometidos a consulta por los asesores de los seminarios de investigación de la Maestría en Administración de la Universidad Autónoma de Baja California, quienes lo revisaron y dieron su visto bueno de elaboración y contenido. Posteriormente el instrumento fue “piloteado” en uno de los cursos de seminarios de investigación, aplicándose solamente a 5 personas con el propósito de detectar ambigüedades en las preguntas, repetición de variables o falta de entendimiento o claridad en las mismas.

Una vez que el instrumento fue corregido, las encuestas fueron aplicadas de manera personal a los miembros de las empresas familiares. Por ello, es importante que el entrevistador permitiera al encuestado desarrollar las preguntas y de esta manera recibir la mayor información posible.

En los modelos de probabilidad clásicos, se admite una aproximación aceptable al modelo normal siempre que n sea mayor o igual que 30. A pesar de que esta cifra es insuficiente en determinados casos y excesiva en otros, es un tamaño mínimo de muestra estadísticamente aceptable de tal forma que se establece una relación de algunos modelos, con aproximaciones particulares, que en la mayoría de los casos derivan del teorema del límite central.

Los resultados recibieron el siguiente tratamiento: Primero se agruparon en matrices de datos con el uso del programa Excel. Con la ayuda de este programa se procedió a obtener las gráficas que permitieron representar el comportamiento agrupado de cada una de las preguntas planteadas. En algunos resultados fue calculado el porcentaje para poder hacer aproximaciones más generales y así fueron calculadas las frecuencias de respuesta. En otros resultados, como en series de datos de variables, fue utilizada la técnica de correlación de Spearman, calculada con el Software SPSS.

CAPITULO 3

Análisis y Resultados

Es de suma importancia analizar los resultados obtenidos para dar una clara idea del trabajo en cuestión.

3.1 Resultados

Con el uso de los resultados obtenidos en las encuestas se puede observar como las hipótesis se van clarificando. La mayoría de las empresas encuestadas afirmaron que tenían problemas en la empresa solo por ser familiar de su jefe inmediato, independientemente del trabajo o la actividad que desempeñaban, originando esto tensiones familiares entre los miembros (Tabla 3.1).

Tabla 3.1 .- Frecuencia de problemas con su jefe inmediato

Problemas con su jefe inmediato Solo por ser familia	Frecuencia
Nunca	5
Frecuentemente	20
Muy frecuentemente	5

Además observamos cómo la ausencia de reuniones de trabajo y planeación periódicas con el miembro fundador hacía aun más difícil la relación con los demás miembros de la empresa. Considerando que la comunicación es vital para la planeación solo 7 manifestaron que se tienen reuniones periódicamente de un universo de 30. Esto representa solo el 23 % del total, lo cual es definitivamente un porcentaje muy bajo (Tabla 3.2).

Tabla 3.2 Frecuencia de Reuniones con el Socio Fundador

Reuniones con el socio fundador	Frecuencia
Nunca	10
A veces	13
Periódicamente	7

Del análisis de los resultados de las tablas 3.1 y 3.2 se puede apreciar claramente la existencia de una correlación positiva al 95% entre las dos series de datos. Lo anterior significa que ante una mala o deficiente comunicación, debido a no realizar

reuniones periódicas con el socio fundador, se derivan problemas entre familiares, es decir, una generación de conflictos en la empresa familiar.

Por otra parte, un 66% de los encuestados no tenían un suficiente nivel de conocimiento de los planes de sucesión del miembro fundador. Lo anterior aumentó las probabilidades de conflicto entre los miembros de la familia, cuando este se daba, ya sea por cuestiones de edad o de salud del mismo (Tabla 3.3).

Considerando que de las 30 encuestas que se realizaron 15 de ellas ya no están administradas entre familiares y que fue en la segunda generación cuando la empresa dejó de existir como empresa familiar se concluye que 15 de las 20 empresas que contestaron que no tenían un nivel de conocimiento suficiente (nada o algo) acerca de los planes de sucesión del miembro fundador ya no están funcionando como tal. Reforzando los resultados descritos, 5 de las empresas restantes que siguen funcionando como empresa familiar, se encuentran dentro de la primera y segunda generación. Además, estas 5 empresas restantes contestaron que tampoco tienen un nivel de conocimiento suficiente acerca de la sucesión del miembro fundador.

Tabla 3.3 .- Nivel de conocimiento acerca de la sucesión del miembro fundador

Nivel de conocimiento	Frecuencia
Nada	9
Algo	11
Bastante	6
bien enterado	4

Uno de los principales hallazgos que obtuvimos de las encuestas es que los lazos afectivos de los miembros de las empresas familiares, aun cuando se dicen estrechos, no parecen reflejar tal cosa ya que al preguntar que si se tenía conocimiento pleno de los planes del miembro fundador el 66 % contestó que no lo estaba. Lo anterior denota un bajo nivel de comunicación verbal entre los miembros de la familia.

Es sumamente interesante observar que solo 2 de 30 de las empresas encuestadas contestaron que muy frecuentemente se les ha inculcado la tradición familiar (Anexo 1), aun cuando un porcentaje bastante amplio son parentescos de línea directa por lo que se podría asumir que las posibilidades de que las siguientes generaciones se identifiquen con lo que iniciaron los fundadores son prácticamente nulas.

El factor de la falta de involucramiento de la tradición familiar aumenta las posibilidades de conflictos entre los miembros, ya que en una de las hipótesis es precisamente la ausencia de valores familiares (Anexo 1) tales como la tradición familiar, que indiscutiblemente será menor la posibilidad de que las generaciones posteriores la adopten.

Como podemos observar en la Tabla 3.4, 22 de las 30 empresas encuestadas (74% de ellas) afirmaron que nunca y ocasionalmente se les ha inculcado la tradición familiar. Esto representa un número demasiado alto para ser este uno de los principales factores para que las empresas perduren y sigan a través de las generaciones y se desarrollen tanto en lo familiar como en lo empresarial. Solo 8 de las 30 empresas encuestadas (26%) comentaron que sí (frecuente y muy frecuentemente) se les inculcaba la tradición familiar, lo cual representa un número demasiado bajo para que este sea un factor que conduzca a las empresas familiares a ser exitosas.

Tabla 3.4 .- Ocasiones en que se ha inculcado la tradición familiar.

Se ha inculcado la tradición familiar	Frecuencia
Nunca	8
Ocasionalmente	14
Frecuentemente	6
Muy frecuentemente	2

Otro de los datos interesantes es que los miembros de las empresas familiares encuestadas, aun siendo de la primera generación, no tienen clara la misión y la visión de la empresa, es decir no saben que rumbo llevan ni por qué se encuentran realizando esta particular actividad.

Tabla 3.5.- Miembros con claridad de la Misión y Visión

Claridad de la Misión y Visión	Frecuencia
Nada	5
Algo	17
Bastante	8

Como observamos en la Tabla 3.6, 14 de las 15 empresas que ya no son manejadas entre familiares manifestaron que lo que ganaban solo cumplía “algo” de sus expectativas económicas (46%), y que 12 de las que si persisten aun entre familiares manifestaron que cumple “bastante” y 3 que cumple “muy bien”, dejando solo 1 que ya no se maneja entre familiares pero que sí cumplía bastante con sus expectativas económicas. Todo esto reforzando la hipótesis 2 que las empresas familiares son exitosas porque sus necesidades económicas son satisfechas plenamente.

Tabla 3.6.- Lo que gana cumple con sus expectativas económicas

Lo que gana cumple con sus expectativas económicas	Frecuencia
Algo	14
Bastante	13
Cumple muy bien	3

Con respecto a la oportunidad de los miembros de las empresas familiares de dejar la empresa donde trabajan por la obtención de mayores ingresos los encuestados manifestaron lo siguiente: el 43% manifestó que sí dejaría su trabajo por mayores ingresos, mientras que el 30% dudó de tomar esa decisión; solo el 27% manifestó que definitivamente no dejaría a la empresa familiar por mayores ingresos (Tabla 3.7).

Tabla 3.7.- Dejaría la empresa por mas dinero.

Dejaría la empresa por más dinero	Frecuencia
Si	13
Depende	9
No	8

Los resultados a la pregunta de dejar la empresa por otra actividad con mayores ingresos nos dan una idea clara de la comprobación de que las empresas familiares son exitosas porque sus necesidades económicas son satisfechas.

Los resultados de empresas familiares que conservan a sus miembros unidos dentro de la empresa (primera generación) sumaron una cantidad de 13 de ellas, mientras que las empresas que ya no están administradas entre los miembros de la familia (segunda generación) alcanzaron la cantidad de 17. Es importante hacer notar que 15 de las 17 empresas de la segunda generación ya no son administradas entre familiares (Tabla 3.8).

Tabla 3.8. Número de generación de las empresas encuestadas.

Generación	No. de empresas
Primera	13
Segunda	17

3.2 Discusión

Algunas de las personas encuestadas que forman parte de la segunda generación en su empresa familiar quisieron profundizar un poco más en el tema, comentando que habían realizado esfuerzos por planificar un poco más la operación de la misma, pero que se encontraban con una barrera a la hora de abordar el tema sobre todo con el socio fundador, y algunas ocasiones secundado ya sea por la mamá y por algún miembro de la familia; inclusive terminando en una discusión hostil.

La respuesta puede radicar en establecer reuniones periódicas con los miembros de la familia, para hablar de este tema. Es preciso señalar que se tienen que conducir de una manera adecuada ya que no solo con el simple hecho de reunirse asumimos que las cosas se den.

Tal vez también no se ha sabido buscar la ocasión adecuada para realizar sugerencias o comentarios en reuniones, ya que el tema es por si solo delicado seguramente en una reunión familiar no se podría obtener algún resultado positivo.

Como lo comenta Yuzaburo (1994) en su artículo acerca de las principales reglas de las empresas familiares, cuando se está en familia no se debe de tocar temas de la empresa y viceversa ya que el hacerlo puede viciar las reuniones de trabajo en la empresa. En ocasiones este tema se realiza en reuniones sociales y termina como es de esperarse en un conflicto familiar que hace que no se vuelva a tocar el tema.

Los resultados obtenidos hasta el momento concuerdan con la teoría de Ward (1994) en su artículo, donde hace un listado de retos que comparten las empresas familiares sobre como hacer crecer el negocio a la vez que se financian las necesidades de los miembros de la familia; implantar una transición entre una y otra generación; decidir el grado de involucramiento, por parte de la familia, que sea apropiado y beneficioso para la empresa; justicia origina confianza; comunicación entre socios, claridad para compartir información precisa, consistencia (aplicación uniforme de acuerdos); variabilidad (oportunidad para que los miembros desafíen decisiones y revisar reglas).

Copropietarios contentos y comprometidos con la empresa es bueno tanto para la familia como para la empresa, sin embargo surge la duda si estos retos pueden superarse si se establece una estructura que pueda encontrar el equilibrio entre la familia, la empresa y el patrimonio familiar, formado por los fundadores de las empresas familiares.

Es importante destacar la actitud de los familiares que dejarían su empresa por más dinero. Ante esto solo 8 contestaron que no la dejarían por dinero, y asumiendo que sí tenían clara la tradición familiar y que tenían clara la visión y la misión pudiéramos suponer que las expectativas económicas de los miembros sí eran satisfechas. Por la razón anterior, no pensarían en dejar a la empresa por dinero, sin embargo en el momento que la empresa pasara por algún problema económico y los miembros dejaran de percibir en la misma cantidad, entonces la empresa estaría en riesgo, aun con la tradición familiar y los valores familiares, que según ellos estaban sólidos. Esto nos lleva a pensar que en cualquier oportunidad de cambiar de actividad lo harían.

CAPITULO 4

Conclusiones y Recomendaciones

A lo largo de las páginas anteriores, especialmente en el capítulo anterior, se ve que las empresas que se encuentran en la segunda generación tienen expectativas de cambio, sin embargo se encuentran con cierta resistencia a innovar, por parte del socio fundador. Dada la importancia del número de estas empresas que se encuentran en esta generación, (Tabla 3, de Anexos), es vital considerar estas conclusiones.

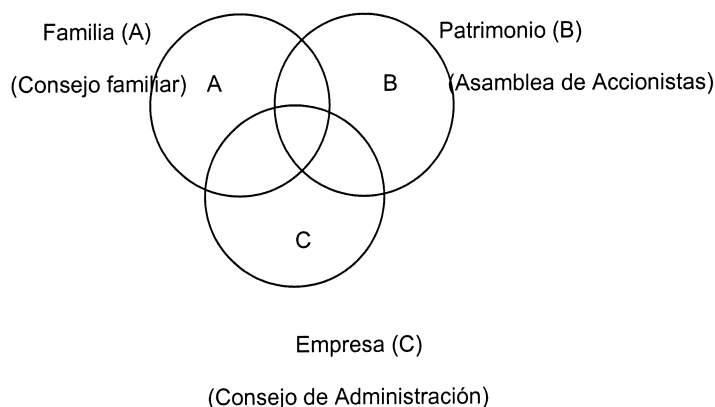
4.1 Conclusiones.

Se pudo apreciar que, las empresas familiares dejan de estar administradas entre familiares debido a que sus miembros no tuvieron el nivel de conocimiento necesario transmitido por la primera generación para la sucesión. Esto se comprobó debido a que el 66 % de los encuestados así lo confirmaron, las cuales están representadas en las empresas de la segunda generación, las cuales ya no están administradas entre familiares. Esto muestra una clara evidencia de la comprobación de la hipótesis número uno.

También se puede afirmar que el éxito de las empresas familiares se debe a la transmisión de tradiciones familiares (valores). Si el 74% de las empresas que no están administradas entre familiares contestaron que nunca y ocasionalmente les fue inculcada la tradición familiar, es posible afirmar que la falta de transmisión de valores (tradiciones familiares) es una causa la falta de éxito de estas empresas, por lo que se comprueba la segunda hipótesis. Esto se ve reforzado porque se pudo además apreciar que en un 47% de dichas empresas no se veían satisfechas sus necesidades económicas.

Como aportación para todas aquellas familias que poseen una empresa familiar podemos decir que las empresas familiares enfrentan tres círculos de influencia: 1) patrimonio; 2) familia; 3) empresa. El primero se refiere a los accionistas de la Empresa, el segundo a los lazos consanguíneos y el tercero a las funciones desempeñadas dentro de la empresa, la interacción de dichas áreas, la falta de

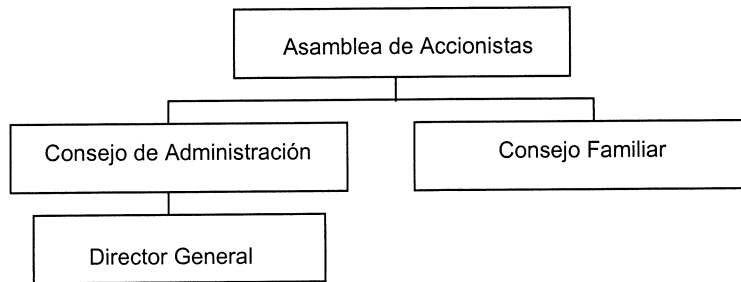
fronteras divisorias o el desconocimiento de las mismas, pueden provocar muchos conflictos aparentemente imposibles de resolver, por lo que se recomienda establecer al inicio claramente las competencias entre cada uno de estos círculos.



Fuente: Pacheco del Rio, S. (2005, p 2). *Estructuras Para Gobernar*. Estrategias para empresas familiares. Seminario presentado por el Centro de Estudios Fiscales. Manuscrito no publicado.

La familia está acostumbrada a pensar que administrar y gobernar es lo mismo, sin embargo, cuando la empresa y la familia crece, los intereses de los tres círculos se diferencian. Administrar es manejar el círculo de la empresa y gobernar es mantener el equilibrio en los tres círculos, es decir, cada quien debe asumir la responsabilidad que le confiere su competencia. Por ejemplo, los síntomas más comunes de una falta de entendimiento entre gobernar y administrar son que los accionistas interfieren mucho con las operaciones diarias, la familia discute la contratación de un familiar, en eventos sociales se habla de decisiones de la empresa, los familiares accionistas que no trabajan en la empresa se sienten olvidados.

Como en todas las organizaciones se debe de respetar los lineamientos de un organigrama. Como se elabora abajo.



Fuente: Elaboración propia.

En las funciones de cada uno de los miembros de la empresa familiar se deben de identificar roles que bajo ninguna circunstancia se pueden mezclar o confundir ya que la línea es muy delgada y una vez cruzada sería muy difícil regresar.

Aun cuando es un tema tan amplio el que hemos abordado, en este caso y con toda la literatura consultada hasta el momento nos podemos dar cuenta como las conclusiones van encaminadas a que no existe una receta predeterminada de cómo asegurar el éxito en las empresas familiares.

Sin embargo, se puede afirmar que los patrones de conductas y de reglas no escritas que toda familia en cada una de las generaciones debe tener, si se repiten, además de requisitos mínimos de control, planeación y sobre todo de valores muy profundos que realmente estén arraigados por parte de la generación fundadora (primera generación). Así como también un cúmulo de requisitos por parte de la segunda generación, pieza clave para lograr la permanencia y el tránsito exitoso hacia la tercera generación.

No obstante, el reto enorme consiste en entrelazar los motivos de la primera generación para crear la empresa y los motivos de la segunda para conservarla, y crear una esencia que arraigue los valores y las tradiciones familiares para que las generaciones venideras antepongan estas características antes de buscar el beneficio propio.

Una familia sólida tendrá como resultado inevitable una empresa sólida, pasará claro por turbulencias tanto empresariales como familiares pero terminará por vencer las adversidades y logrará trascender a muchas generaciones venideras.

4.2 Recomendaciones Para Investigaciones Futuras

Es imprescindible seguir investigando sobre este tema tan importante, tanto para una comunidad como para un país sobre todo por las alarmantes estadísticas de mortandad de las empresas familiares.

Y en el tema de valores familiares es muy importante analizar la vulnerabilidad que existe aun sin que haya ninguna empresa formada. Es claro que la mayoría de las empresas familiares se forman circunstancialmente por motivos meramente económicos, sin embargo vale la pena analizar los factores que influyen y han influido para el debilitamiento de los valores familiares y de solidaridad entre los miembros de una familia para que a través de estos cualquier obstáculo o empresa que se les presente sea superada.

Esto supone que la necesaria armonía familia-trabajo aún no ha sido bien estudiada, aunque sea el principal reto del hombre y la mujer así como la relación que hay entre ellos en el que se juegan su felicidad personal y su mayor o menor rendimiento profesional a ellos y a los miembros de la familia.

Pero ¿cómo lograrlo? Este es un problema a investigar con profundas repercusiones no solo para el éxito de las empresas familiares sino para la sociedad en su conjunto ya que los grandes problemas de esta misma surgen desde el núcleo familiar. Por ejemplo si se establecieran una serie de reglas o requisitos a seguir se podría tener mayor certeza sobre la continuidad de las empresas familiares. Este tipo de recomendaciones son descritas en los siguientes párrafos.

Si se evitan las pláticas en eventos sociales, dar continuidad a la empresa por lo que los miembros deben entender los derechos como copropietario y que decisiones no son de ellos, los copropietarios deben participar en las operaciones diarias. El administrador debe tomar decisiones que le competen a la asamblea de copropietarios (planeación), no definir perfectamente quienes gobiernan. En este caso los que deben gobernar es el consejo familiar, cada empresa decide quienes conforman el Consejo familiar, por cuestiones particulares de cada empresa.

Para lograr esta estructura es necesario establecer un consejo familiar con las siguientes características como lo señala el *Family Business Network* (1994):

Consejo Familiar, Objetivo Principal.- Educar, comunicar el legado y planificar el futuro deseado de la empresa familiar; lograr la continuidad y armonía; todos los Miembros deben mantener el equilibrio entre los 3 círculos; tomar riesgos en la empresa (nuevos proyectos); Crecimiento, Políticas, Metas, Valores, Tradición, Establecimiento de la Visión, Misión, planeación a largo plazo. Este consejo deberá ser regido por un reglamento con características muy especiales como ser un compromiso por el deseo de hacerlo, que tenga carácter moral, que esté orientado a la armonía y buen manejo de la relación empresa-familia y que sea un documento vivo, hecho por los padres y para los Hijos (Reuniones ordinarias una vez cada seis meses).

Consejo de Administración.- Solo miembros operativos. Revisa cumplimiento de acuerdos, aprueba, coordina, aconseja, vigila que solo se cumpla lo establecido por el consejo familiar, analiza estados financieros, realiza planeación estratégica partiendo de la Visión establecida por el Consejo familiar (proyectos a un plazo determinado. Evaluación y designación del Gerente General (Administrador), Política de Dividendos, entre otros. Decide no opera. (Reuniones ordinarias cada 2 meses)

Director General (Administrador) Es el responsable de la operatividad diaria, resuelve problemas específicos y cotidianos traduce los objetivos del consejo de Administración en metas y programas concretos que deben llevarse a cabo. Realiza la información financiera y emite informes en las reuniones del Consejo de Administración, opera no decide, puede o no ser un miembro de la familia.

Comisario (síndico).- Trabaja en coordinación con el director General, es corresponsable del manejo de los Recursos y del patrimonio de la empresa familiar, ambos analizan y evalúan proyectos viables para su presentación y en su caso aprobación del Consejo Familiar.

Es preciso establecer que estas recomendaciones no son una receta para lograr que las empresas familiares que las adopten tengan éxito, si no una forma de establecer un orden, que permita aminorar los problemas que se presenten.

ANEXOS

Anexo 1

Definiciones Conceptuales (Glosario)

Aptitud.- Capacidad y buena disposición para ejercer o desempeñar una determinada tarea, función, empleo, etc. (Morrisey, 1996).

Desarrollo familiar.- Aborda a la familia desde los aspectos relacionados con la microeconomía y su interrelación con los procesos macroeconómicos y de desarrollo de la sociedad. Provee conocimientos y herramientas para hacer un análisis de género de políticas orientadas hacia la familia en el marco de teorías de desarrollo y la planeación, para el manejo y utilización de los recursos por parte de las familias según requerimientos de género y generación de sus diversos miembros, y para la gestión empresarial familiar (Grossman, 1994).

Éxito de las empresas.- El logro de los objetivos planteados por lo miembros de la empresa (Schwass, 1994).

Reparto de utilidades.- repartición de las ganancias de la empresa según lo establecido en el acta constitutiva (Alatríste, 1974).

Sistema empresa.- Se enfoca desde distintos panoramas: la meta global de la empresa, las metas particulares de los componentes del sistema empresa y las metas particulares de cada puesto de trabajo (Collazo, 1994).

Sistema Familiar.- La familia, como sistema, opera a través de pautas transaccionales, las cuales al repetirse establecen la manera, el cuando y el con quién relacionarse, reforzando de este modo el sistema. De este modo, el sistema se mantiene ofreciendo resistencia a todo cambio, más allá de cierto nivel, con el fin de conservar las pautas, preferidas tanto tiempo cuanto le es posible. Toda desviación que se aleje del umbral de tolerancia del sistema suscita una serie de mecanismos homeostáticos que restablecen el nivel habitual. Aparecen, por tanto requerimientos de lealtad familiar (Grossman, 1994).

Sucesión familiar.- La planeación de la sucesión familiar tiene como punto central la elección del sucesor y debe ser orientado por criterios claros que defiendan los intereses de la empresa (Gersick, 1997).

Sustento familiar.- Son las necesidades básicas para subsistir de los miembros de una familia, el sustento familiar depende de la productividad que aporta cada uno de sus miembros. La familia basa su estrategia en el día a día. Cada miembro ayuda a mantener al resto y por tanto la estrategia no se basa únicamente en el número (elevado) de miembros por familias, sino en la colaboración y ayuda mutua entre ellos (Gersick, 1997).

Tensiones Familiares.- El tránsito de los ciclos de vida y las etapas familiares puede convertirse en fuente de tensiones y, en algunos casos, generan graves conflictos: la tensión entre la identidad, la adaptación y la estabilidad conyugal y familiar; la adaptación de la familia a los cambios que introducen en su seno las exigencias de la empresa, y viceversa; la tensión entre los roles profesionales y los de género; y la tensión entre la disponibilidad profesional y la dedicación a la educación de los hijos (Ginebra, 1997)

Transmisión.- Acción de transmitir, herencia, legado, transferencia (Gersick, 1997).

Tradición familiar.- Es la enseñanza de valores que se comunica de una generación a otra dentro de una familia (Gersick, 1997).

Utilidad.- Es la diferencia entre los ingresos, formados por la suma de precios de venta y los costos totales (Alatriste, 1974).

Valores familiares.- Los valores son convicciones básicas de un modo peculiar de conducirse o de un estado final de la existencia, es en lo personal o socialmente preferible que su modo opuesto o contrario de conducirse o de estado final de la existencia. Este contiene un elemento de juicio por que incorpora las ideas personales sobre el bien, lo correcto y lo deseable. Los valores tienen atributos de contenido y de intensidad. El atributo de contenido asevera que un modo de

conducirse es importante y el de intensidad específica que tan importante es. Cuando clasificamos los valores por su intensidad, obtenemos su sistema de valores. Todos tenemos una jerarquía que forma nuestro sistema de valores, sistema que se identifica por la importancia relativa que asignamos a valores como la Libertad, placer, respeto a uno mismo y a los demás, honestidad, obediencia, y justicia, existen dos Tipos de Valores. Terminales.- Se trata de las metas que una persona (organización) quisiera conseguir a lo largo de su vida. Instrumentales.- Atañe a los modos preferibles de comportarse a los medios para conseguir los valores terminales. (Gersick, 1997).

Anexo 2



CUESTIONARIO A EMPRESAS

El objetivo de esta investigación es conocer las causas por las cuales las empresas familiares no llegan a la tercera generación

La información que Usted nos proporcione será utilizada solo para propósitos académicos y se manejará con absoluta confidencialidad.

Responda brevemente las siguientes preguntas.

1. - ¿Nombre de la empresa?

2.- ¿A qué se dedica esta Empresa?

3.- ¿Es persona Física O Persona Moral?

a) Física b) Moral

4.- ¿Cuánto tiene de fundada esta empresa?

a) 1 a 10 Años b) 11 a 19 Años c) 20 a 24 Años d) 25 a 30 Años e) Mas de 30

5.- ¿El o los fundadores tienen a más personas como accionistas con algún tipo de parentesco?

a) Ninguno b) uno c) dos d) tres e) cuatro o mas

6.- ¿Cuántos miembros de la familia participan en esta empresa dentro de la toma de decisiones?

a) Ninguno b) uno c) dos d) tres e) cuatro o mas

7.- ¿Cuál es la línea de parentesco entre los miembros de esta empresa familiar?

a) Línea directa: Cónyuges- Padres - Hijos- Hermanos

b) Línea Indirecta: Tíos- Primos - Sobrinos medios hermanos (as)

c) Mezcla: Segunda generación o más

8.- ¿Qué tipo de parentesco tiene Usted con el director general o fundador de esta empresa?

a) Ninguno b) padre c) Hermano d) Esposo (a) e) Otro (especifique)

9.- ¿Qué nivel de escolaridad tiene usted?

a) Primaria b) Secundaria o Técnica c) Preparatoria d) Licenciatura e) Posgrado

10.- ¿Qué puesto desempeña usted en esta empresa?

a) Administrador b) Ventas c) Accionista d) Dir. General e) Gerente

11.- ¿Qué generación representa usted desde que se fundó esta empresa?

a) Primera b) Segunda c) Tercera

12.- ¿Qué tan frecuente ha tenido algún problema con su jefe inmediato solo por ser familiar?

a) Nunca b) frecuentemente c) muy frecuentemente

13.- ¿Suelen tener reuniones con el director general?

a) Nunca b) a veces c) periódicamente d) de rutina

14.- ¿De qué tipo?

a) Familiares b) de trabajo c) de convívio en el trabajo

15.- ¿Qué tan informado está usted de algún plan del Miembro fundador acerca de la sucesión para cuando el se retire?

a) Nada b) Algo c) bastante d) bien enterado

16.- ¿En alguna ocasión se le ha inculcado la permanencia de la tradición familiar como parte fundamental de esta organización?

a) Nunca b) ocasionalmente c) frecuentemente d) Muy frecuentemente

17.- ¿Bajo su opinión cree usted que la relación familiar se debe de traer a la relación laboral que tiene con algún miembro de la empresa?

a) Nunca b) ocasionalmente c) Frecuentemente d) Muy frecuentemente

18.- ¿Por qué?

19.- ¿Qué tan clara tiene Usted la Misión de la empresa?

a) *Nada* b) *Algo* c) *bastante* d) *bien enterado*

20.- ¿Qué tan clara tiene Usted la Visión de la empresa?

a) *Nada* b) *Algo* c) *bastante* d) *bien enterado*

21.- ¿Lo que gana cumple con sus expectativas económicas?

a) *Nada* b) *Algo* c) *bastante* d) *cumple muy bien*

22.- ¿Siente usted que se está desarrollando plenamente en su vida trabajando dentro de la empresa?

a) *Nada* b) *Algo* c) *bastante* d) *plenamente*

23.- ¿Existen o conoce usted manuales o reglamentos dentro de la empresa donde se plasme lo que se debe o no se debe de hacer?

a) *Ninguno* b) *uno* c) *dos* d) *tres* c) *cuatro o mas*

24.- ¿Si le ofrecieran más dinero para trabajar en otra parte y dejar la empresa ud. Aceptaría?

a) **SI** b) **NO** c) **Depende**

25.- Si usted contestó el inciso C) explique de qué depende?

26.- comentarios adicionales.- (opcional)

Anexo 3

Resultados complementarios que describen características de las empresas Encuestadas

Tabla 1.- tipos de empresas

Giro	Cantidad
Curios	17
Hotel	1
Restaurantes	5
Renta	5
Café	2

Tabla 2 .-Tipos de contribuyentes.

Persona	Cantidad
Física	23
Moral	7

Tabla 3.- Escolaridad de los encuestados

Nivel de estudios	Encuestados
Maestría o mas	2
Licenciatura	10
Preparatoria	9
Secundaria o técnica	4
Primaria o menos	5

Tabla 4.- Antigüedad de las empresas

Antigüedad en años	Empresas
1 - 10	6
11 - 19	8
20 - 24	5
25 – 30	6
31 o más	5

Tabla 5.- Puesto de los encuestados.

Puesto	Encuestados
Gerente	12
Dir. General	2
Accionista	8
Ventas	5
Administrativo	3

Referencias

- Alatriste, S. (1974). *Técnica de los Costos*. México: Editorial Porrúa.
- Anónimo (s.f.). Metareligión: Shintoísmo. Consultado el 18 de Enero del 2006 en: http://www.meta-religion.com/Religiones_del_mundo/shintoismo.htm
- Anzola – Rojas, S. (1993). *Administración de pequeñas empresas*. México: Editorial Mc Graw Hill.
- Aronoff, C.E. & Williams, J. (1999). *Juntas de trabajo exitosas en las empresas familiares*. México: Editorial McGraw Hill.
- Briones, G. (1999). *Métodos y técnicas de Investigación para las Ciencias Sociales*. México: Editorial Trillas.
- Collazo, J. (1994). *Enciclopedia Internacional de términos técnicos*. México: Editorial McGraw Hill.
- Family Business Network (16, 17 y 18 de noviembre 1994). *Foro Mexicano de Empresas Familiar*. Manuscrito no publicado.
- Farson, R. (1997). *Administración de lo absurdo. Las paradojas del liderazgo*. México: Editorial Pearson Educación Latinoamericana.
- Frankenberg, E. (s.f). Escogiendo el mejor entre los hijos. *Empresas familiares*. Consultado el 19 de Noviembre del 2003 en: [http://www.dinero.com:8080/empresas familiares.htm](http://www.dinero.com:8080/empresas_familiares.htm)
- Gelles, R.J. & Levine, A., (1995). *Sociología con aplicaciones en países de habla hispana*. México: Editorial McGraw Hill.
- Gerber, M. E. (1998). *Porqué algunos directivos fracasan y como evitarlo*. México: Editorial Paidós.

Gersik, K. (1997). *Empresas Familiares. Generación a generación*. México: Editorial McGraw Hill.

Ginebra, J. (1997). *Las empresas familiares: Su dirección y continuidad*. México: Editorial Panorama.

Gómez G. B. (s.f.). La importancia de la empresa familiar: Empresas familiares y dinero. Consultado el 14 de noviembre del 2003 en: <http://www.dinero.com:8080/empresasfamiliares.htm>

Grossman, B. (1994). Family businesses in Mexico: The importance of planning. En Loyola University Chicago Family Business Center (Comp.). *Global perspectives on family businesses* (pp.32-43). Chicago: Loyola University.

Guelman G. (s.f.). Empresas familiares. Empresas familiares y sus dificultades. Consultado el 17 de noviembre del 2003 en: <http://www.angelfire.com/biz2/sotelo/empfam.html>

Hernández-Sampieri, R. Fernández-Collado, C. & Baptista-Lucio, P. (2003). *Metodología de la Investigación (3ra Ed)*. México: Editorial McGraw Hill.

Ibarra, D. (1997). *La organización emprendedora*. México: Editorial Limusa.

Lank, A. G. (1994). Generalization and observations about family businesses in Western Europe. En Loyola University Chicago Family Business Center (Comp.). *Global perspectives on family businesses* (pp.19-31). Chicago: Loyola University.

Lechuga, J. (s.f). Empresas familiares. Consultado el 6 de diciembre del 2003 en http://www.pyme.com.mx/articulos_pyme/todoslosarticulos/empresas_familiares.htm.

Martinez, J. I. (1994). Family businesses in Chile: Research findings and cases studies. En Loyola University Chicago Family Business Center (Comp.). *Global perspectives on family businesses* (pp.6-17). Chicago: Loyola University.

Monzo, L. (s.f). Empresas familiares una bomba de tiempo: Un enfoque socioeconómico. Consultado el 19 de noviembre del 2003 en: <http://www.ganaropciones.com/familiares.htm>.

Morrissey, G. (1996). *Planeacion Táctica. Produciendo resultados a corto plazo*. México: Editorial Prentice Hall.

Novello, G. (s.f). Consultoría a Empresas Familiares. Consultado el 12 de septiembre del 2005 en: http://www.Empresa_familiar.com.br.

Pacheco del Rio, S. (2005). *Estructuras Para Gobernar*. Estrategias para empresas familiares. Seminario presentado por el Centro de Estudios Fiscales. Manuscrito no publicado.

Poza, E. (2004). *Empresas familiares*. México: Editorial Thomson.

Rees, F. (1998). *Equipos de trabajo*. México: Editorial Pearson Educación Latinoamericana.

Schulze, W. Lubatkin, M. & Dino, R. (2003). Exploring the Agency Consequences of Ownership Dispersion among the Directors of Private Family Firms. *Academy of Management Journal*, 46 (2), 179-194.

Schwass, J.(1994). Family businesses in Europe: A personal perspective. En Loyola University Chicago Family Business Center (Comp.). *Global perspectives on family businesses* (pp.54-67). Chicago: Loyola University.

Terrazas, P. (2005). *Preparación y evaluación de proyectos: Un enfoque sistémico e integral*. Cochabamba, Bolivia: Universidad de Bolivia.

Ward, J. L. (1994).Global perspectives on family business. En Loyola University Chicago Family Business Center (Comp.). *Global perspectives on family businesses* (pp.2-5). Chicago: Loyola University.

Yuzaburo, M. (1994). Constitution helps family meet internal Challenges. En Loyola University Chicago Family Business Center (Comp.).*Global perspectives on family businesses* (pp.81-83). Chicago: Loyola University.