

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BAJA CALIFORNIA
FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN



FACTORES DE INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO DE LAS EMPRESAS FAMILIARES
DE 1ERA Y 2DA GENERACIÓN EN EL SECTOR COMERCIO

T E S I S

Que presenta para obtener el grado de
DOCTOR EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
CARLOS RAFAEL CONTRERAS LOZANO

DIRECTORA DE TESIS:
DRA. MARÍA VIRGINIA FLORES ORTÍZ

Tijuana, B.C., 2020.

DEDICATORIA

A mi Padre

Carlos Rafael Contreras Rodríguez

Mis deseos de concluir con mis estudios hasta este nivel fue mi aferramiento por entender y comprender cuestiones adyacentes a los aspectos que me marcaron de por vida, como lo fue el tener la oportunidad de experimentar ser parte de un proyecto, un anhelo y un deseo ferviente que va más allá de cubrir una necesidad individual económica.

Ser el hijo de un empresario y emprendedor exitoso, me llenó de valor y ha ayudado a formar en mi una identidad con perspectivas y deseos diferentes a muchos de los que me rodean, una identidad llena de valores y principios que han estado conmigo desde que tengo memoria, y me acompañan y seguro estoy de que me acompañarán siempre; esto es gracias a ti, mi padre, que, a pesar de las adversidades, tu espíritu tenaz siempre será mi modelo a seguir.

Ahora después de tantos años de estudio, mucha lectura y mucha observación que abarcan por mucho más que los resultados de esta tesis, puedo vislumbrar con mayor claridad determinados fenómenos que acarreaba ese proyecto al que muchos llaman la empresa familiar, pero si algo en concreto he aprendido, es que un proyecto de vida y un sueño como tal, sin importar su giro, no se transfiere, no se deja, no se regala, no se sucede ni tampoco se hereda, éste sueño se comparte, que mayor dicha el poder hacerlo con un hijo(a).

Gracias por dejarme ser parte del tuyo todo el tiempo posible, siempre habrá nuevos sueños que compartir.

AGRADECIMIENTOS

A mi madre Carolina Lozano

Gracias por que pesar de verme en horas de desesperación siempre escuchaste mis conclusiones hipotéticas, mis posibles soluciones y una letanía de ideas locas, sólo miraba tu rostro de confusión y me confortabas con tus palabras de ánimo.

A mis hermanos Karla y Kevin Contreras

Gracias por expresar siempre su sentir de orgullo y admiración hacia lo que hacía.

A mi esposa Karina Olguin

Gracias por estar conmigo hasta el final de mis objetivos, siempre cubriendo mi espalda en algunos momentos de necesidades económicas y en otras emocionales, por tu gran paciencia y plena confianza hacia mis decisiones.

A mi directora de tesis Dra. María V. Flores

Gracias por aceptarme a pesar de mi ímpetu y ambición por abarcar más, por su paciencia hacia mi por el no estar siempre allí sin quitar el dedo del renglón, pero sobre todo por su apertura y por aceptar guiar mi investigación a mi estilo personal.

ÍNDICE

RESUMEN	11
CAPÍTULO 1	12
1.1 INTRODUCCIÓN.....	12
1.2 JUSTIFICACIÓN Y PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	15
1.3 OBJETIVO GENERAL	21
1.3.1 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	21
1.4 PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN.....	22
1.4.1 PREGUNTAS ESPECÍFICAS.....	22
1.5 HIPÓTESIS	23
1.6 DELIMITACIÓN, ALCANCES Y LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN	24
CAPÍTULO 2. MARCO CONTEXTUAL.....	25
2.1 LA EMPRESA FAMILIAR MEXICANA	25
2.1.1 EL ESTUDIO DE LA EMPRESA FAMILIAR EN MÉXICO	26
2.2 LA PEQUEÑA EMPRESA FRENTE A LA EMPRESA FAMILIAR.....	30
2.3 ESTRATIFICACIÓN DE LA EMPRESA	31
2.4 EL SECTOR COMERCIO	32
2.4.1 CONCEPTO DE COMERCIO	32
2.5 CLASIFICACIÓN DEL SECTOR COMERCIO.....	33
2.5.1 EL COMERCIO AL POR MAYOR.....	33
2.5.2 EL COMERCIO AL POR MENOR	34
2.6 ESTRUCTURA DE LAS ACTIVIDADES DEL COMERCIO AL POR MAYOR Y AL POR MENOR	36
2.7 INDICADORES DEL COMERCIO AL POR MAYOR Y POR MENOR	37
2.8 LAS UNIDADES ECONÓMICAS Y LAS ACTIVIDADES ECONÓMICAS.....	43
2.8.1 UNIDADES ECONÓMICAS TIPO ESTABLECIMIENTO	43
2.8.2 UNIDADES ECONÓMICAS TIPO EMPRESA.....	44

2.8.3 UNIDADES AUXILIARES	44
2.8.4 ELEMENTOS PARA DEFINIR LAS UNIDADES ECONÓMICAS	44
CAPÍTULO 3. MARCO TEÓRICO	47
3.1 LA EMPRESA FAMILIAR	47
3.1.1 IMPORTANCIA DEL ESTUDIO DE LAS EMPRESAS FAMILIARES	56
3.1.2 EVOLUCIÓN DEL ESTUDIO DE LAS EMPRESAS FAMILIARES	59
3.1.3 MODELOS DE LAS EMPRESAS FAMILIARES	60
3.1.4 PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS	62
3.2 INTENCIONES DE LOGRO DE SUCESIÓN	65
3.2.1 TEORÍA DEL COMPORTAMIENTO PLANIFICADO	66
3.2.2 TRES CREENCIAS PROMINENTES DE LA INTENCIÓN	69
3.2.3 SUCESIÓN COMO UN COMPORTAMIENTO PLANIFICADO	71
3.2.4 DESEABILIDAD, NORMA SOCIAL Y VIABILIDAD EN LA EMPRESA FAMILIAR	72
3.3 ORIENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA	74
3.4 ESTILOS DE LIDERAZGO ESTRATÉGICO	77
3.4.1 EL LIDERAZGO	77
3.4.2 LOS ESTILOS DE LIDERAZGO	78
3.4.3 PERSPECTIVAS TEÓRICAS DE LOS ESTILOS DE LIDERAZGO	79
3.4.4 EL ESTILO DE LIDERAZGO ENFOCADO EN LA TOMA DE DECISIONES	94
3.4.5 TIPOS DE LIDERAZGO ESTRATÉGICO	96
3.4.6 LA PERSPECTIVA DE LA ELECCIÓN ESTRATÉGICA O <i>STRATEGIC CHOICE</i>	96
3.4.7 LA INTUICIÓN COMO UN ESTILO	97
3.4.8 DIMENSIONES DEL LIDERAZGO ESTRATÉGICO	99
3.5 EL DESEMPEÑO	103
3.5.1 DESEMPEÑO EN LA EMPRESA FAMILIAR	104
3.5.2 DESEMPEÑO INTERNO O FINANCIERO (PRODUCTIVIDAD, VENTAS, INGRESOS)	108
3.5.3 DESEMPEÑO EXTERNO O VALOR DE MARCA (PERCEPCIÓN DE LA MARCA)	109
3.5.4 DESEMPEÑO FAMILIAR-EMPRESARIAL (RIQUEZA SOCIO-EMOCIONAL)	113

CAPÍTULO 4. METODOLOGÍA.....	119
4.1 PARADIGMA Y POSICIÓN FILOSÓFICA DE LA INVESTIGACIÓN.....	119
4.2 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	124
4.3 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	126
4.4 CONCEPCIÓN DE LA IDEA DE LA INVESTIGACIÓN.....	126
4.5 DISEÑO DE LA BÚSQUEDA DE INFORMACIÓN	127
4.6 TIPO METODOLOGÍA UTILIZADA	127
4.7 ÁMBITO ESPACIAL Y TEMPORAL	129
4.7.1 MARCO ESPACIAL	129
4.7.2 MARCO TEMPORAL.....	129
4.8 TIPO DE INVESTIGACIÓN	129
4.8.1 INVESTIGACIÓN COMBINADA PROCLIVE A LA DOCUMENTAL	130
4.8.2 INVESTIGACIÓN CUANTITATIVA.....	130
4.8.3 INVESTIGACIÓN BASADA EN CIENCIA BÁSICA	131
4.9 VENTAJAS Y DESVENTAJAS DEL DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	131
4.10 UNIVERSO DEL ESTUDIO	132
4.11 DETERMINACIÓN DE LA MUESTRA	133
4.12 DETERMINACIÓN DE LOS SUJETOS DE INVESTIGACIÓN.....	135
4.13 MODELO E HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN.....	135
4.14 DEFINICIÓN VARIABLES Y DISEÑO DEL INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN.....	137
4.14.1 DEFINICIÓN DE VARIABLES DEL MODELO DE ESTRUCTURA.....	137
4.14.2 DEFINICIÓN DE LAS VARIABLES DE LOS MODELOS DE MEDIDA	140
4.15 PROPUESTA DE MODELO	145
4.16 CONGRUENCIA ENTRE VARIABLES Y OBJETIVOS	146
4.17 ANÁLISIS DE CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO DE RECOLECCION DE DATOS	149
CAPÍTULO 5. ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	152
PARTE 1	152

5.1.1 PRUEBA DE NORMALIDAD	152
5.1.2 DESCRIPCIÓN DE LOS DATOS	153
5.2 ANÁLISIS FACTORIAL DE LOS MODELOS Y SUS COMPONENTES.....	160
5.2.1 MODELO DE INTENCIONES DE LOGRO DE SUCESIÓN	160
5.2.2 MODELO DE ESTILOS DE LIDERAZGO ESTRATÉGICO	166
5.2.3 MODELO DE ESTILOS DE ORIENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA	171
5.3 ANÁLISIS DE ECUACIONES ESTRUCTURALES	177
5.4 EVALUACIÓN DE RESULTADOS PLS-SEM (1), EVALUACIÓN DEL MODELO DE MEDIDA.....	181
5.4.1 LA FIABILIDAD Y VALIDEZ CONVERGENTE DEL MODELO DE MEDIDA.....	181
5.4.2 LA VALIDEZ DISCRIMINANTE DEL MODELO DE MEDIDA	186
5.5 EVALUACIÓN DE RESULTADOS PLS-SEM (2), CÁLCULO DEL ALGORITMO PLS	188
5.5.1 VALORES DE MEDIDA Y ESTRUCTURA PLS-SEM.....	188
5.6 EVALUACIÓN DE RESULTADOS PLS-SEM (3), EVALUACIÓN DEL MODELO DE ESTRUCTURA	190
5.6.1 COEFICIENTES DE DETERMINACIÓN R^2 Y RELEVANCIA PREDICTIVA Q^2	190
5.6.2 COMPROBACIÓN DE HIPÓTESIS - PESOS DE REGRESIÓN ESTANDARIZADOS (γ - β)	192
5.6.3 RE-ESPECIFICACIÓN DEL MODELO	195
5.6.4 TAMAÑO DE LOS EFECTOS f^2	196
5.6.5 TAMAÑO DE LOS EFECTOS q^2	197
PARTE 2 ANÁLISIS AVANZADOS PLS-SEM	198
5.7 ANÁLISIS IMPORTANCIA – RENDIMIENTO (IPMA)	198
5.8 ANÁLISIS DE LA INVARIANZA DE MEDIDA.....	203
5.9 ANÁLISIS MULTIGRUPO.....	208
5.10 ECUACIONES ESTRUCTURALES DE LA PROPUESTA DEL MODELO	211
CAPITULO 6. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES	216
TRABAJOS DE INVESTIGACIÓN A FUTURO	226
ANEXO	229
REFERENCIAS.....	234

Índice de Tablas y Figuras

Tablas

Tabla 1. Número de empresas por tamaño y personal ocupado	29
Tabla 2. Estratificación por tamaño y sector económico	32
Tabla 3. Subsectores de las actividades del sector comercio	37
Tabla 4. Indicadores del comercio interior durante octubre de 2018	41
Tabla 5. Indicadores de empresas comerciales Nacional vs Baja California	42
Tabla 6. Desarrollo de la investigación de las empresas familiares a finales del siglo XX.....	60
Tabla 7. Modelos generales destacados de la empresa familiar a la actualidad	61
Tabla 8. Factores exógenos para la intención desde tres campos de estudio.....	67
Tabla 9. Perspectivas teóricas de los estilos de liderazgo.....	81
Tabla 10. Comparación de las posiciones filosóficas de investigación en la administración.....	120
Tabla 11. Determinación de la muestra	134
Tabla 12. Operacionalización de las variables manifiestas	141
Tabla 13. Estudios seleccionados para uso de escalas de medición	144
Tabla 14. Prueba piloto de confiabilidad Alfa de Cronbach (α)	150
Tabla 15. Prueba de normalidad K-S.....	153
Tabla 16. Estadísticos descriptivos de los componentes ILS, ELE, OES y DEF	154
Tabla 17. Correlación de los constructos del modelo ILS	161
Tabla 18. Prueba de Barlett y KMO del modelo ILS	162
Tabla 19. Total de la varianza explicada del modelo ILS.....	163
Tabla 20. Total de la varianza explicada con valores rotados del modelo ILS	163
Tabla 21. Matriz de rotación de componentes del modelo ILS	165
Tabla 22. Prueba de bondad de ajuste del modelo ILS.....	165
Tabla 23. Correlación de los constructos del modelo ELE.....	166
Tabla 24. Prueba de Barlett y KMO del modelo ELE	167
Tabla 25. Total de la varianza explicada del modelo ELE	168
Tabla 26. Total de la varianza explicada con valores rotados del modelo ELE	168
Tabla 27. Matriz de rotación de componentes del modelo ELE.....	170

Tabla 28. Prueba de bondad de ajuste del modelo ELE	170
Tabla 29. Correlación de los constructos del modelo OES	172
Tabla 30. Prueba de Barlett y KMO del modelo OES	173
Tabla 31. Total de la varianza explicada del modelo OES	173
Tabla 32. Total de la varianza explicada con valores rotados del modelo OES	174
Tabla 33. Matriz de rotación de componentes del modelo OES	175
Tabla 34. Prueba de bondad de ajuste del modelo OES	176
Tabla 35. Clasificación de métodos multivariantes	178
Tabla 36. Fiabilidad y validez convergente intenciones de logro de sucesión	182
Tabla 37. Fiabilidad y validez convergente constructo estilos de liderazgo estratégico	183
Tabla 38. Fiabilidad y validez convergente constructo orientación de la estrategia	184
Tabla 39. Fiabilidad y validez convergente constructo desempeño de la empresa familiar	185
Tabla 40. Validez discriminante del constructo intenciones de logro de sucesión	187
Tabla 41. Validez discriminante del constructo estilos de liderazgo estratégico	187
Tabla 42. Validez discriminante del constructo orientación de la estrategia	187
Tabla 43. Validez discriminante del constructo desempeño de la empresa familiar	188
Tabla 44. Coeficiente de determinación R ² y Q ² Stone-Geisser	191
Tabla 45. Resultados del test de hipótesis, Coeficientes Path y Significancia	193
Tabla 46. Tamaño de los efectos f ²	196
Tabla 47. Tamaño de los efectos q ²	197
Tabla 48. Suma total de valores indirectos	200
Tabla 49. Efectos directos, indirectos y totales en IPMA	200
Tabla 50. Resumen de datos IPMA	201
Tabla 51. Resultados MICOM del modelo completo intergrupar GEN1 y GEN2	206
Tabla 52. Resultados de hipótesis multigrupo	210
Tabla 53. Ecuaciones de indicadores endógenos	212
Tabla 54. Ecuaciones de indicadores exógenos	213

Figuras

Figura 1. Comparativa del personal ocupado del comercio en México.....	38
Figura 2. Remuneraciones del comercio en México.....	39
Figura 3. Ingresos del comercio en México.....	40
Figura 4. Unidades económicas tipo establecimiento y empresa	45
Figura 5. Porcentaje aproximado de empresas familiares en el mundo.....	49
Figura 6. Clases de empresas familiares	52
Figura 7. Clases de familias empresarias.....	53
Figura 8. Rueda de tipologías de la empresa familiar.....	54
Figura 9. Modelo de los tres círculos.....	59
Figura 10. Dimensiones de la construcción intención de logro de sucesión	74
Figura 11. Dimensiones de la construcción orientación del proceso estratégico	76
Figura 12. Dimensiones del liderazgo estratégico	100
Figura 13. Dimensiones del constructo estilos de liderazgo estratégico	102
Figura 14. Sistema empresa familiar y áreas de estudio del desempeño	108
Figura 15. Modelo de valor activo de la marca; Young & Rubicam.....	112
Figura 16. Dimensiones de la construcción desempeño	118
Figura 17. Paradigmas del análisis organizacional	122
Figura 18. Metodología de la investigación.....	128
Figura 19. Diagrama de variables ex ante.....	135
Figura 20. Diagrama de hipótesis del modelo	137
Figura 21. Especificación del modelo de ecuaciones estructurales	145
Figura 22. Matriz de congruencia	147
Figura 23. Gráfico Q-Q de la normal del modelo DEF	156
Figura 24. Gráfico Q-Q de la normal del modelo ILS.....	157
Figura 25. Gráfico Q-Q de la normal del modelo ELE.....	158
Figura 26. Gráfico Q-Q de la normal del modelo OES	159
Figura 27. Gráfico de valores eigen del modelo intenciones de logro de sucesión (ILS)	164
Figura 28. Gráfico de valores eigen del modelo estilos de liderazgo estratégico (ELE).....	169
Figura 29. Gráfico de valores eigen del modelo Orientación de la Estrategia (OES)	174

Figura 30. Nomograma con valores de medida y estructura PLS-SEM.....	189
Figura 31. Histogramas de los coeficientes path significativos.....	194
Figura 32. Nomograma del modelo PLS-SEM re especificado.....	195
Figura 33. Modelo IPMA.....	199
Figura 34. Mapa Importancia-Rendimiento ajustado del constructo objetivo (DEF)	202
Figura 35. Procedimiento MICOM para la invarianza de medida.....	204
Figura 36. Nomogramas del análisis multigrupo 1era Gen y 2da Gen.....	209
Figura 37. Nomograma de ecuaciones estructurales.....	214

RESUMEN

La siguiente tesis es un desarrollo basado en conceptos teóricos referentes a las ciencias administrativas que se encuentra enfocada en construcciones o componentes a base de variables que la caracterizan como una investigación cuantitativa en el entorno de las temáticas adyacentes de las empresas familiares, se desarrollan los conceptos de intensidad de logro de sucesión, estilos de liderazgo estratégico y orientación de la estrategia como factores que influyen en un desempeño general de la empresa familiar, sustentado en dos metodologías de análisis estadísticos, el análisis factorial y el análisis de ecuaciones estructurales por medio de mínimos cuadrados parciales; asimismo se desarrolla un análisis sobre la importancia y el rendimiento de los factores y una comparación del impacto y dependencias que tienen conforme a las empresas actualmente dirigidas por directivos de primera generación como de segunda generación.

CAPÍTULO 1

1.1 INTRODUCCIÓN

El estudio de la empresa desde una perspectiva muy superficial podría declararse como una área altamente estudiada, ya sea por grandes cantidades de estudiantes que optan elegir esta profesión de administrar y dirigir una empresa, un negocio o una institución, pues esto lleva consigo un aumento de investigaciones, pruebas o proyectos enfocados a crear soluciones que sean prácticas para la aplicación de tácticas, estrategias y una serie de pasos que se apegan más a las necesidades de las personas cercanas a una actividad empresarial, pues el progreso del desarrollo del conocimiento en su mayoría de las ocasiones al ser altamente empírica y prácticas-aplicativas, el umbral de su utilidad puede verse muy limitado al encontrarse con una serie de diferencias y restricciones que pueden aparecer característicamente hablando entre las distintas instituciones, sociedades u organismos.

Posicionados desde un punto de partida en el que el sentido de utilidad sea más generalizable, nos permite señalar una pauta a la que esta investigación pretende llegar, pues las bases con las que se fundamenta el desarrollo del conocimiento se encuentra sustentada en un nivel de análisis teórico científico, algunas basadas en desarrollo filosófico, documentación, exploración, pruebas de hipótesis mediante análisis inferencial y ejemplos de aplicación en casos prácticos, de esta forma el objetivo se encuentra siempre centrado en seguir aportando a un marco teórico así como expandir la validez en el desarrollo de variables que explican ciertos fenómenos en el ecosistema de la gestión empresarial enfocada en las empresas familiares.

La gestión empresarial en nuestra entidad, séase desde un campo territorial nacional como lo es México, hasta el entorno local como lo son los municipios de Baja California pueden

destacarse en cierta medida en llevar una homogeneidad en cómo estos organismos empresariales se forman, para qué se forman, cómo se desarrollan, sus esperanzas de vida, sus aspiraciones e impacto, su aportación y representatividad frente a la sociedad y en su gran mayoría podría decirse que llevan una muy alta tendencia a tomar rasgos familiares o propios de las empresas familiares, ya que si no se involucran hermanos, primos u otros individuos de la familia a la sociedad empresarial, terminan teniendo de una forma u otra una influencia hacia la empresa, ya sea laborando en ella o percibiendo beneficios de ella.

Esta es una de las razones más lógicas por las que se considera pertinente posicionar el estudio de esta investigación desde la perspectiva de la empresa familiar; sin embargo también existen razones personales que me han llevado a seleccionar el desarrollo de esta temática debido a que independientemente de mi campo de estudio y profesión siempre estuve involucrado de una forma directa e indirecta en la empresa familiar; debido a que esta ha sido parte de mi formación como persona, podría decir que ésta también a tenido influencia en el desarrollo de mi autoestima y mi perspectiva de ver las cosas en las que se han involucrado tradiciones y lazos familiares desde la empresa y hacia la empresa.

Siguiendo con la explicación hacia la justificación y el planteamiento de la problemática que surge con los diversos temas en el ámbito de la empresa familiar, la investigación cuenta con un desarrollo estructurado conforme a los diferentes supuestos teóricos que acompañan a explicaciones coherentes hacia estos temas a tratar en donde tales problemáticas suelen manifestarse perjudicando a los empresarios directivos de las empresas familiares, así mismo se presentan los diversos enfoques y perspectivas que apoyan a los hallazgos de este estudio, pues estos son fundamentales para identificar la congruencia de la investigación empírica con los

conceptos teóricos, ya que serán un soporte a las teorías en desarrollo así como una aportación al conocimiento de la teoría que comprende a la empresa familiar.

Posteriormente al análisis de los marcos teóricos se encontrará el desarrollo de la herramienta de recolección de datos y como esta presentó una consistencia en cada uno de los constructos para poder llevarla a su aplicación, llevando una coherencia con el marco metodológico se hace un profundo y basto análisis de los resultados con metodologías aptas para evaluar y validar las compuestos que se ponen a prueba en las inferencias con el desarrollo de las hipótesis de la investigación, asimismo se presenta la propuesta del modelo donde se encuentran las interacciones de los factores de influencia en el desempeño de la empresa familiar, su nivel de dependencia y diversos indicadores que manifiestan la fiabilidad, la validez convergente y la validez discriminante, se analizan cada uno de los aspectos y se esbozan las ecuaciones estructurales resultantes como propuesta del propósito principal que se centra en destacar las relaciones y la capacidad predictiva de las variables en cuestión.

1.2 JUSTIFICACIÓN Y PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

A nivel mundial, la empresa familiar a tenido un gran impacto ya que en los diversos países que a lo largo del tiempo han utilizado a los negocios como parte de su modelo de desarrollo económico, en gran medida forman parte de una estructura con características de tendencia familiar por lo que incluso ésta pudo haber sido una de las formas de negocio probablemente más viejas en la historia según Lea (1991), citado por Avendano-Alcaraz, Kelly, Trevinyo-Rodríguez y Madero (2009), y actualmente sigue siendo altamente significativa, la importancia de la empresa familiar puede observarse gracias a muchos casos de éxito donde dichas empresas han superado un siglo de vida y siguen vigentes como la compañía Levi Strauss que ha sido contralada por la familia desde sus inicios (Avendano-Alcaraz et. al, 2009).

El estudio de las empresas familiares demanda un mayor estudio de profundidad y análisis Molina, Botero y Montoya (2016), debido a que de estas surgen problemas de tipo social económico y administrativo, esto dado a una mezcla de subsistemas como el de la propiedad, la familia y la empresa Davis y Tagiuri (1982), y que dan paso a una serie de conflictos sean funcionales o cognitivos representados por las metas y los procedimientos o disfuncionales, representados por las emociones Belausteguigoitia (2017), que pueden mitigar la generación de ventaja competitiva así como su sustentabilidad.

Dada la complejidad de este sistema Empresa-Familiar y las realidades que estas afrontan se sugiere se desarrollen nuevas propuestas académicas Molina et al. (2016), que consideren el entorno actual para dar explicación a sus diversas particularidades.

En las empresas controladas por la familia, es más probable que haya otras motivaciones distintas a las de maximizar las ganancias Phan y Butler (2008), ya que se encuentran en juego otros retos por cumplir para su supervivencia y su crecimiento, llevan a este tipo de

organizaciones a realizar labores que impactan no sólo a la economía o a la sociedad, sino a la familia; entre estos retos se encuentra el mantener la unidad entre los miembros de la familia a lo largo del tiempo, Trevinyo-Rodríguez (2010), de la misma manera que transmitir las tradiciones y los valores familiares a través de las generaciones.

Del universo de empresas en México, las micro, pequeñas, y medianas empresas (MIPYMES) suman un total de 99% con un promedio de 5.4 empleados según la Klynveld Peat Marwick Goerdeler de México (2012) (KPMG por sus siglas en inglés), en las que básicamente corresponden al modelo familiar, y las compañías y los conglomerados grandes, hablando de empresas con más de 250 trabajadores, realmente son la minoría, similarmente la cifra en Estados Unidos pertenece al 95% de las empresas pertenecen al tipo familiar.

Sin embargo, el estado actual y los retos consiguientes que tiene México y su economía se ve afectado por el incremento y ya prevista incursión de empresas extranjeras de tamaño multinacional y global que aprovechan los recursos del país, su trabajo y su capital, gracias a las estrategias económicas de crecimiento para Latinoamérica Gutiérrez (2003), y el desarrollo de la globalización, éstas impactan al sistema empresarial que actualmente sostiene la economía del país.

También Rodríguez (2010), como Anzola (2010), reconocen que más del 95% de los empleos generados en México provienen de las MIPYMES y que a su vez son de carácter familiar, se puede concluir que el impacto que éstas tienen sobre el país es muy alto, por el cual es de prudencia y de rigor obligatorio cuidar el desarrollo de estas entidades.

Existe también referencia al hablar sólo de la Pequeña y Mediana Empresa (PYME) generalmente en Latinoamérica sigue siendo un foco de atención debido a que al hacerlo en

conjunto con las micro empresas, o sea MIPYME seguirá siendo un tema polémico y trascendental comenta Anzola (2010), ya que esta micro tiene una representación muy alta, aunque su aportación al producto interno bruto y su crecimiento es inferior a la de las grandes y las medianas según el proyecto presentado sobre la pequeña empresa latinoamericana (PELA) por el autor y el Centro de Promoción y Desarrollo del Espíritu Emprendedor (CEPRODE) en donde Anzola (2010), afirma que la PYME cuenta con una amplia problemática y está sujeta a muchas causas que limitan su crecimiento, así como su desarrollo, dichas problemáticas suelen centrarse tanto en su estructura interna o como en su ambiente externo.

Las limitantes que en su mayoría terminan en fracasos muestra Rodríguez (2010), reconociendo estos fracasos en dos tipos, los formales y los informales, donde detectó que en México de cada diez empresas que se crean, dos llegan al segundo año de operación y afirma que según la Comisión Económica para América Latina (CEPAL) en los países subdesarrollados entre el 65% y 75 % de las empresas dejan de existir durante los primeros dos años.

Los tipos de fracasos que este les atribuye le concierne al (1) fracaso formal como aquel que debido a la incapacidad de la empresa para pagar a sus acreedores termina resultando en el tribunal y (2) el fracaso informal y menos notable, reconoce Rodríguez (2010), que a su vez es el que se presenta con mayor frecuencia son los casos donde los propietarios invirtieron su capital y observan las pérdidas continuas de los años anteriores para posteriormente así terminar desapareciendo el capital invertido, en el que habiendo acreedores o no, el propietario absorbe las pérdidas y realiza los pagos correspondientes hasta que finalizan las operaciones de la empresa.

Entre éstas y otras, son problemáticas explica Rodríguez (2010), que acarrearán estas entidades según su tamaño donde la perspectiva del funcionamiento es netamente hacia el

sistema empresarial, sin embargo, otros factores que traen consigo otro tipo de problemas que se deben de enfrentar, se dan bajo el esquema del sistema familiar, por lo tanto, las MIPYMES que son controladas por un sistema donde se involucra la familia, así como otras características que reflejan al desarrollarse, toman el perfil de empresa familiar.

Estudios muestran que estas empresas familiares y familias empresarias ya sean como afirma el autor, su clasificación de empresas y la secretaría de comercio (SECOFI) según su tamaño, actividad económica, constitución patrimonial, país de pertenencia y ámbito de actuación, pueden ser de tipo industriales, comerciales y de servicios, tienden a tener un ciclo de vida en su mayor porcentaje a lo largo de la primera generación; según estadísticas mostradas por Poza (2011), advierten que entre las empresas o negocios nuevos que sobreviven, sólo el 30% son transferidos con éxito a la segunda generación y de éstas, algunas entre el 12% y 4% de las empresas que soportan las siguientes transiciones, apenas permanecen en la familia o mueren con la primer generación al fallecer su fundador, habiendo logrado con ello un desarrollo en su administración y procesos incapaces de generar el suficiente valor, competitividad y crecimiento, situación desventajosa conforme a la de las empresas extranjeras que actualmente incursionan en México; cabe mencionar que aproximadamente el 50% de las empresas familiares se encuentran en transición entre la primera y segunda generación enfrentando problemas sucesorios. (Trevinyo-Rodríguez, 2010).

Es por ello por lo que Trevinyo-Rodríguez (2010), considera que es necesario desarrollar investigaciones científicas que propicien el entendimiento de los fenómenos que traen consigo estas organizaciones, aplicar y proponer modelos que se ajusten a las realidades y contextos de nuestro país, para propiciar la continuidad, el crecimiento y el desarrollo de este tipo de empresas como a las familias que las sustentan.

La problemática que enfrenta la empresa familiar latinoamericana y con ella la mexicana puede fraccionarse en diversos rubros, también Trevinyo-Rodríguez (2010), puntualiza que existen los problemas estructurales y de flujo de efectivo, la falta de información en materia contable, legal e impositiva, problemas de sucesión, poca organización del crecimiento y cambio generacional, problemas o conflictos familiares, problemas de planificación estratégica, falta de formación en los ámbitos empresa-familia por parte de los miembros de la familia y entre otras la falta de información sobre guías o consultores que puedan ayudarlos.

De acuerdo a lo observado, en esta investigación se vio en la necesidad de segregar el planteamiento del problema en la empresa familiar e indagar en la problemática referente a los problemas de sucesión y de planificación haciendo hincapié en el análisis de cómo estos pueden influir en el desempeño de este tipo de organización; un punto focal y de referencia como apoyo empírico, se ha detectado mediante estudios de tipo descriptivos como el que realiza la organización de KPMG México (2013), donde logra vislumbrarse que una de las problemáticas que padecen las empresas y específicamente la empresa familiar, es la falta de planificación ya sea formal e informal; esto es un foco rojo debido a que la falta de planificación trae consigo escasez de desarrollo y si no hay desarrollo no hay impulso competitivo en nuestra nación y la ausencia de éste en un mundo globalizado, el rumbo hacia el fracaso puede ser evidente, siendo éste un factor que está estrechamente relacionado con la prosperidad de una nación (Won, 2004).

En el desarrollo de la perspectiva de la problemática referente a la sucesión, poca organización del crecimiento y cambio generacional, Trevinyo-Rodríguez (2010), define que la generación al mando o en ocasiones el fundador, ya sea por miedo o desidia, no suele planificar ni el futuro de su empresa, pero tampoco el de su familia, por lo tanto planificar ayudará el futuro de la familia y la empresa, ya que al efectuarla se podrá saber que esperar y sucesivamente se

podrá saber que hacer o qué medidas deben tomarse, asimismo, concluye en que el camino a seguir es una cuestión que le compete al fundador o en su debido caso a la generación al mando y es de tal relevancia que el no determinar un futuro puede causar no sólo el fracaso empresarial sino también la desunión familiar.

De esta manera la investigación pretende relacionar aspectos relevantes desde el enfoque del fundador o director en su actual generación que explique el desempeño de la empresa familiar ya sea en el rubro financiero, de marca y el social-emocional que pueden estar siendo influidos por aspectos de planificación y logro de la sucesión, de un estilo de liderazgo que advierte en como el director toma las decisiones para dirigir la empresa y las acciones que éste toma conforme a la estrategia y su orientación en los distintos ámbitos de la empresa familiar, ya sea hacia las actividades empresariales, a los aspectos de la propiedad y hacia la dinámica familiar.

Esto nos ayudará a entender mejor los aspectos que logran tener mayor impacto en el desempeño de la empresa familiar de forma global, es decir que en el desempeño agrupamos cuestiones y características propias de la empresa que es tratada e influenciada por una entidad familiar y no sólo cuestiones que se asocien con las ventas, retornos de inversión o su productividad; con esta pauta se desarrollan los objetivos que serán los aspectos centrales a tratar en todo el proceso de desarrollo de la presente investigación.

1.3 OBJETIVO GENERAL

Correlacionar la variable desempeño de la empresa familiar del sector comercio de primera y segunda generación con la intención de logro de sucesión, la orientación de la estrategia y los estilos de liderazgo estratégico, así como hacer una propuesta de modelo general y modelos específicos para la primera y la segunda generación.

1.3.1 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Correlacionar las variables que determinan la intención de logro de sucesión, deseabilidad, normas sociales y viabilidad con las variables que determinan el desempeño de la empresa familiar sector comercio.
- Correlacionar las variables que determinan la orientación estratégica hacia la empresa, la familia y a la propiedad con las variables que determinan el desempeño de la empresa familiar sector comercio.
- Correlacionar las variables que determinan los estilos de liderazgo emprendedor, controlador e intuitivo con las variables que determinan el desempeño de la empresa familiar sector comercio.
- Proponer un modelo general que mida el desempeño de las empresas familiares del sector comercio.
- Proponer un modelo específico que mida el desempeño de las empresas familiares del sector comercio de primera generación.
- Proponer un modelo específico que mida el desempeño de las empresas familiares del sector comercio de segunda generación.

Con lo anterior descrito en el planteamiento del problema, surge la incógnita general que marca la pauta para el desarrollo del estudio y por consiguiente el desglose de incógnitas específicas que aportarán a la delimitación y robustez de la investigación.

1.4 PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN

¿El desempeño de la empresa familiar del sector comercio se encuentra influido por la intención de logro de sucesión, el estilo de liderazgo estratégico y la orientación de la estrategia?

1.4.1 PREGUNTAS ESPECÍFICAS

- ¿Cuál es la influencia que tiene la intención del logro de sucesión en el desempeño de la empresa familiar del sector comercio?
- ¿Cuál es la influencia que tienen los estilos de liderazgo estratégico en el desempeño de la empresa familiar del sector comercio?
- ¿Cuál es la influencia que tiene la orientación de la estrategia en el desempeño de la empresa familiar del sector comercio?

Otras preguntas específicas

- ¿Cuál es la influencia que tiene la intención del logro de sucesión en los estilos de liderazgo estratégico de la empresa familiar del sector comercio?
- ¿Cuál es la influencia que tiene la intención del logro de sucesión en la orientación de la estrategia de la empresa familiar del sector comercio?

- ¿Cuál es la influencia que tienen los estilos de liderazgo estratégico en la orientación de la estrategia de la empresa familiar del sector comercio?

1.5 HIPÓTESIS

Hipótesis General

La intención del logro de sucesión, los estilos de liderazgo estratégico y la orientación de la estrategia son factores que influyen positivamente en el desempeño de la empresa familiar.

Hipótesis específicas

- H1. La intención de logro de sucesión influye positivamente el desempeño de la empresa familiar.
- H2. Los estilos de liderazgo estratégico influyen positivamente el desempeño de la empresa familiar.
- H3. La orientación de la estrategia influye positivamente el desempeño de la empresa familiar.

Otras hipótesis

- H4. Las intenciones de logro de sucesión influyen positivamente los estilos de liderazgo estratégico.
- H5. Las intenciones de logro de sucesión influyen positivamente la orientación de la estrategia.
- H6. Los estilos de liderazgo estratégico influyen positivamente en la orientación de la estrategia.

1.6 DELIMITACIÓN, ALCANCES Y LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN

Los resultados de la investigación brindarán aporte a los constructos teóricos dónde se enfrentarán relaciones no propuestas anteriormente, así como testar los factores utilizados en otros estudios, poniéndolos a prueba en regiones con las características culturales y de carácter idiosincrático como la nuestra, que contribuye al desarrollo de la teoría como una que efectivamente sea generalizable y replicable.

Así mismo los resultados tendrán un valor esquemático y fácil de digerir debido a que su aplicación y su estimación mediante la metodología y el uso de las ecuaciones estructurales permitirán trazar y construir un gráfico donde se identifica el modelo de medida, es decir por el cual se miden todas las estimaciones, así como el aporte que este brinda al modelo y un modelo estructural, donde se observan las relaciones entre los constructos o las variables latentes construidas con la teoría.

El trabajo de investigación está sujeto al análisis de las percepciones de los directivos y/o propietarios de las empresas catalogadas como familiares de por lo menos una de las primeras tres generaciones, esto mediante la aplicación de una herramienta de recolección de datos (cuestionario) para encontrar relaciones entre los fenómenos teóricos perfilados exclusivos de las empresas controladas por familias.

CAPÍTULO 2. MARCO CONTEXTUAL

2.1 LA EMPRESA FAMILIAR MEXICANA

México es un país en el cual su modelo económico como el de la mayoría de las economías que han transitado por el liberalismo económico ahora basado en el mercado libre con el mundo Gutiérrez (2003), se plantean prioridades de desarrollo económico y la conformación de entes que empujen y promuevan la competitividad interna en el país, entre estas, las prioridades que las empresas deben de tomar en cuenta para su desarrollo y para salvaguardar su futuro aunado a las necesidades que actualmente México requiere.

La agilidad de hacer negocios en el país bandea y a pesar de los grandes esfuerzos por promover el emprendimiento se registra que en la facilidad de hacer negocios en México se encuentra en el número 48 de 185 países, según la encuesta *doing business 2013* elaborada por el banco mundial; aún existen muchas barreras que limitan y dificultan el poder abrir un nuevo negocio, entre ellos el acceso a la electricidad, resolución de insolvencia, permisos de construcción y la complejidad del pago de impuestos en donde México toma la posición 107, por lo que esto contribuye fuertemente a la promoción del desarrollo de negocios informales, una posición que el país debe abatir, por lo que el apoyo a las empresas formales actuales en su mayoría conformadas por las familias mexicanas es considerable y un buen camino para lograr estabilidad y el aseguramiento de la generación y mantenimiento de los empleos dignos que el país necesita, debido a que la productividad de las empresas del sector informal es 45% más baja

que las del sector formal según el apartado de empleo en el plan nacional de desarrollo (2013) de los Estados Unidos Mexicanos.

Trevinyo-Rodríguez (2010), también lo reconoce argumentando que en los países latinos como en México, un factor que frena la iniciativa de los potenciales empresarios, es decir la desmotivación al emprendimiento en la creación de nuevas empresas, es el aspecto financiero, debido a las altas tasas de interés por parte de los bancos en sus requisitos para otorgar un financiamiento, cuatro de cada cinco emprendedores es decir, el 80% recurren primero a fondos propios, a fondos de familiares o de amigos cercanos, esto por parte quiere decir que el perfil del negocio que se emprende hasta cierto punto comienza siendo familiar, debido a que el capital inicial suele pertenecer a un amigo o algún miembro familiar donde algunos terminan siendo socios.

2.1.1 EL ESTUDIO DE LA EMPRESA FAMILIAR EN MÉXICO

El desarrollo de conocimiento y el estudio de la empresa familiar en México a pesar de que ha sido un foco de estudio en las últimas décadas según Arenas y Rico (2014), se logran ubicar problemas propios de la teoría y de la metodología, entre ellos se encuentran el protocolo de las familias empresarias como un punto crucial en la definición del negocio familiar Miller y Rice (1968), problemas de sucesión e incluso el propio conocimiento y comprensión de la definición de lo que es la empresa familiar, donde sigue detectándose una falta de consenso por los investigadores en los criterios que son más importantes a la hora de definirla concluyó Handler (1989), en este desarrollo se encuentra una variedad de trabajos, proyectos e investigaciones en los que se identifican como trabajos bastante dispersos localizados en los diversos formatos

como lo son artículos, ponencias y tesis de maestrías y doctorados, por lo que se considera que es muy posible que la falta de concentración de la información como argumenta Soto (2011), sea por falta de espacios especializados para la difusión del tema.

La importancia de las empresas familiares en México en su mayoría pequeñas y medianas en el país es alta según Rodríguez (2010), ya que incorporan fuerza de trabajo en los sectores y ésta funge como una escuela empírica, es decir que es un lugar que es utilizado como un campo de práctica para el desarrollo de gestión, también argumenta que México al ser una nación en proceso de cambio, se ve en la necesidad de buscar una estructura industrial más compleja, pero con una capacidad administrativa que no ha podido desarrollar como lo han hecho los países desarrollados, por lo que ahora en estas empresas se realiza la formación directiva que requiere el país con el fin de obtener una sólida industria mejorando asimismo su sistema administrativo-productivo.

En el estudio elaborado por la firma KPMG México (2013), acerca de las empresas familiares en México, presenta varios datos estadísticos que permiten analizar el comportamiento y la posición de las empresas familiares en el país, sus desafíos y sus oportunidades de crecimiento, donde concluyen que las empresas familiares en México son empresas que son vitales para el desarrollo económico del país pues ya que generan más del 90% del PIB y se encuentran en todos los giros industriales, el comercio y los servicios en donde su participación se encuentra en todos sus tamaños, no solamente en la pequeñas, sino que también en las grandes e incluso en aquellas que cotizan en la bolsa debido a que gran parte del patrimonio es de la familia, el control sigue siendo de la familia y en muchas de ellas se encuentran participantes en los consejos de administración y en puestos de alta dirección.

Sin embargo, la empresa familiar en México corre un gran riesgo pues sólo un porcentaje muy bajo cuenta con un plan de sucesión donde el porcentaje ronda el 13% KPMG (2013), por lo que denota que no hay planes de promoción ni de formación de futuros directores, por lo que el futuro de dichas empresas depende enteramente a la permanencia del fundador, de la misma manera el tema del gobierno corporativo y la formación de consejos de administración que son imprescindibles para la formulación de estrategias y con ella una toma de decisiones guiada por una visión de un conjunto con aportaciones de perspectivas diversas que agregan valor a la dirección de la empresa, es una característica de la cual la empresa familiar mexicana carece o que muy pocas tienen, que a pesar de que reconocen que es una receta útil, terminan por perder consistencia en su definición y su implementación.

El estudio de KPMG (2013), termina por recomendar que la empresa mexicana al carecer de rubros estratégicos en la que la toma de decisiones, la planificación estratégica y la planificación familiar empresarial son claves para su desarrollo y que la participación familiar en la empresa sea en una condición competitiva para que de esta forma esta participación familiar pueda agregar el valor necesario, pues las remuneraciones deben estar en función del rendimiento y con base a resultados.

En México las empresas que constituyen el mayor porcentaje de aporte al PIB son las micro pequeñas y medianas empresas, donde según el Instituto Nacional de Estadística y Geografía por sus siglas INEGI (2016), y en su última encuesta realizada, la encuesta nacional sobre productividad y competitividad (ENAPROCE) de las micro, pequeñas y medianas empresas (2015), muestra que el 97.6% son micro empresas donde concentran al 75.4% del

personal ocupado, seguido con la pequeña empresa con el 13.5% y el 11.1% para la empresas medianas.

Estas cifras representan un estimado actual de las empresas que conforman en gran medida a un impulso para el desarrollo económico del país, en las cuales en la definición de estar ubicadas como empresas de menor tamaño, estas aún no poseen una estructura sólida que pueda sustentar el desarrollo que busca el país Rodríguez (2010), sin embargo, en buen medida es un parteaguas que nos indica que es necesario prestar atención a estas empresas que aunque muchas por definición no son enteramente empresas familiares, se encuentran en rumbo de formación, como se aprecia en la tabla 2.1, donde el 97.6% de la participación en el mercado se encuentran posicionadas las micro empresas con un aproximado de 3,952,422 empresas en México según datos oficiales de la INEGI (2016), por lo que es necesario precisar su buen desarrollo para lograr su crecimiento, su maduración y su permanencia.

Tabla 1. Número de empresas por tamaño y personal ocupado

<i>Tamaño</i>	Empresas		Personal ocupado
	<i>Número</i>	<i>Participación (%)</i>	<i>Participación (%)</i>
Micro	3, 952, 422	97.6	75.4
Pequeña	79, 367	2	13.5
Mediana	16, 754	0.4	11.1

Fuente: (INEGI, 2016).

2.2 LA PEQUEÑA EMPRESA FRENTE A LA EMPRESA FAMILIAR

Existen diversas características que hacen funcionales a las empresas y especialmente a aquellas que pueden ser detectadas como pequeña en la cual en México como se ha mencionado, suele corresponder a empresas de tipo familiar, sin embargo, dentro de las particularidades al referirnos a ellas por su tamaño Mercado (2007), menciona cinco propiedades que pueden caracterizarla, en las que se encuentran centradas según:

- 1.- El ritmo de crecimiento, el cual suele ser lento antes de que sus funciones comiencen a presentar modificaciones de diversidad y complejidad.
- 2.- El personal, se ve reducido debido a que ciertos asuntos técnicos de producción, ventas o finanza pueden ser atendidos por el mismo gerente.
- 3.- Las compras, oscilan dentro de un conjunto de necesidades de fácil reconocimiento y también de fácil acceso.
- 4.- La producción, es reducida por lo que los equipos también serán reducidos y elementales
- 5.- La propiedad, en su gran mayoría son de propiedad individual.

En contraste del tamaño de la empresa en comparación con aquellas que toman los rasgos de una empresa familiar se comienzan a manifestar por la aparición de figuras familiares en los diversos ámbitos del ecosistema empresarial familiar en la que los problemas pueden verse duplicados debido a los diversos conflictos derivados de las situaciones que se presentan en su desarrollo, en México estas empresas Mercado (2007), argumenta que la autoridad se encuentra sumamente centralizada y es por ello que al desaparecer el jefe de la familia como consecuencia desaparece la empresa.

Debido a que la concepción de la empresa familiar es creada por la necesidad de obtener ingresos para la supervivencia de la familia, estas suelen mantenerse estancadas por que no se encuentran proyectadas para desarrollarse sino como una fuente de satisfacción de necesidades de quienes la conciben; la empresa familiar destaca Mercado (2007), no goza privilegios ante la legislación por el hecho de ser de característica familiar.

2.3 ESTRATIFICACIÓN DE LA EMPRESA

La estratificación de las empresas suele estar distinguida por su tamaño en el cual el Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte (SCIAN) ha optado por estratificarlas por el número de personas ocupadas, o por su número de empleados según la tabla 2, aunque la clasificación de una empresa familiar no suele estar catalogada solamente por su tamaño sino por otros factores como su estructura patrimonial, su control por parte de la familia y sus aspiraciones para trascender a las siguientes generaciones, muchas de estas empresas ya cuentan con un perfil de empresa familiar, ya que las fuentes de apoyo y financiamiento no provienen enteramente del gobierno sino de sus propias familias o por apoyo de proveedores INEGI (2016), respaldados con nexos familiares.

Tabla 2. Estratificación por tamaño y sector económico

<i>Tamaño de la empresa</i>	Número de personas ocupadas		
	<i>Manufactura</i>	<i>Comercio</i>	<i>Servicios</i>
Micro	1 – 10	1 – 10	1 – 10
Pequeña	11 – 50	11 – 30	11 – 50
Mediana	51 – 250	31 – 100	51 – 100
Grande	250+	100+	100+

Fuente: (INEGI, 2016).

2.4 EL SECTOR COMERCIO

2.4.1 CONCEPTO DE COMERCIO

El comercio por definición según la real academia española (RAE por sus siglas), al 2018 indica que proviene del latín *commercium* y es lo referente a la compra-venta o intercambio de bienes o servicios, la negociación que se hace comprando y vendiendo o permutando géneros o mercancías, entre otras de las definiciones que forman parte de su construcción es la referente a su figura física conocida también como la tienda o almacén y establecimiento comercial.

El SCIAN al 2018, como parte del concepto de comercio también lo define como una actividad socioeconómica en la cual consiste en comprar y vender bienes ya sea para su uso propio, para su venta o para su transformación, esta puede manifestarse también como una

transacción o un intercambio de un producto al que se le ha otorgado un valor inmerso en una actividad compra-venta.

2.5 CLASIFICACIÓN DEL SECTOR COMERCIO

El SCIAN (2018), como parte del concepto de comercio, también logra catalogar las actividades comerciales en dos sectores, el comercio al por mayor (sector 43) y el comercio al por menor (sector 46) en las que posteriormente en esta investigación servirá para seleccionar, justificar y delimitar a los objetos de estudio o clasificación por tipos de empresa según la población a la que se decide dirigir.

2.5.1 EL COMERCIO AL POR MAYOR

En el comercio al por mayor se encuentran las unidades económicas que se dedican principalmente a la compra-venta de bienes de consumo intermedio como bienes de capital, materia prima, suministros utilizados para la producción o bienes de consumo final, estos con el fin de ser vendidos a otros comerciantes, entre ellos se encuentran los distribuidores, los fabricantes o los productores de bienes y servicios o unidades económicas enfocadas en una sola parte de la cadena de suministro como una parte del proceso de la compra-venta.

En el comercio al por mayor se distinguen aquellos que venden los bienes propios como distribuidores, de importación, exportación o de fábrica, o también los abastecedores de mercancías, y aquellos que venden o promueven los bienes no propios también llamados comisionistas, agentes de ventas o intermediarios del comercio al por mayor.

Características del comercio al por mayor

Entre las principales características que se pueden encontrar en el comercio al por mayor se notan:

- a) Tienden a operar desde una oficina o una bodega
- b) La exhibición de las mercancías tiende a ser poca o a veces nula.
- c) La atracción de los clientes suele ser vía telefónica, mercadeo directo, publicidad especializada, exposiciones y feria o incluso por medios electrónicos
- d) Su venta es en grandes volúmenes a excepción de los bienes duraderos.

2.5.2 EL COMERCIO AL POR MENOR

El comercio al por menor se distingue mediante aquella unidad económica que se dedica a la reventa de mercancías o productos destinados al consumidor final entre ellas puede ser para el consumo de uso personal o doméstico por lo que suele dedicarse a vender a las personas o a los hogares o también a diversas unidades económicas que sólo forman parte del proceso compraventa.

Aquellos comercios al por menor que venden sus propios bienes pueden ser las llamadas tiendas, supermercados, depósito o agencias en la que estas dependen de lo que se dirigen a comercializar, en cambio al igual que los comercios al por mayor, aquellos que se inclinan por realizar la compraventa a cambio de un pago o comisión también son llamados comisionistas, agentes de ventas o intermediarios del comercio al por menor.

Entre las principales características que se pueden encontrar en el comercio al por menor se notan:

- a) Tienden a atraer a sus clientes por su ubicación y el diseño de su tienda.
- b) Se centran en exhibir de forma extensa su mercancía para facilitar su selección por los clientes
- c) Desarrollan publicidad mediante diferentes canales de comunicación como la publicidad impresa por medio de volantes y carteles, la no impresa por medio de la radio, prensa y en ocasiones la televisión.

Existen los comerciantes al por menor que no cuentan con un establecimiento o tienda a donde recurran los clientes en lo cuales los métodos, los canales de distribución y relación con los clientes pueden ser por medio de tele mercadeo o ventas por teléfono, las ventas al por menor mediante catálogos, ventas al por menor por medios electrónicos como el internet o correos electrónicos, ventas de forma personalizada, por métodos de cambaceo y mercadeo en red o multinivel, ventas al por menor por métodos de muestras del producto en los hogares y las ventas en máquinas expendedoras o puestos semifijos SCIAN (2018).

Se debe destacar que en el sector comercio, ya sea clasificado al por mayor o al por menor suelen encontrarse unidades económicas que se dedican al proceso de la compra-venta de mercancía sin transformación, en el que su uso no se emplea como parte de una misma dinámica hasta llegar a un consumidor final, y no la venta de mercancía para realizar procesos de

transformación o fabricación que por la venta de las mercancías en el sector comercio serán vistas como un proceso de trasladado hasta llegar a su consumidor final.

2.6 ESTRUCTURA DE LAS ACTIVIDADES DEL COMERCIO AL POR MAYOR Y AL POR MENOR

En la clasificación del sector comercio y definidos como aquellos dedicados al comercio al por mayor y comercio al por menor también el SCIAN (2018), y por parte de la INEGI (2018), se catalogan los subsectores por clase de actividades, resultando 7 subsectores al por mayor y 9 subsectores al por menor mostrados en la tabla 3, en el cual dicha información es parte fundamental para la selección y delimitación de los objetos del actual estudio.

Tabla 3. Subsectores de las actividades del sector comercio

Subsectores del comercio al por mayor	Subsectores del comercio al por menor
1. Alimentos, bebidas y tabaco.	1. Alimentos, bebidas y tabaco.
2. Productos textiles y calzado.	2. Tiendas de autoservicio y departamentales.
3. Productos Farmacéuticos, de perfumería accesorios de vestir, artículos para el esparcimiento y electrodomésticos.	3. Productos textiles, accesorios de vestir y calzado.
4. Materias primas agropecuarias para la industria y materiales de desecho.	4. Artículos para el cuidado de la salud.
5. Maquinaria, mobiliario y equipo para actividades agropecuarias, industriales y de servicios.	5. Artículos de papelería, para el esparcimiento y otros artículos de uso personal.
6. Camiones.	6. Enseres domésticos, computadoras y artículos para la decoración de interiores.
7. Intermediación y comercio al por mayor por medio masivos de comunicación y otros medios.	7. Artículos de ferretería, tlapalería y vidrios.
	8. Vehículos de motor, refacciones, combustibles y lubricantes.
	9. Intermediación y comercio al por menor por medios masivos de comunicación y otros medios.

Fuente: SCIAN (2018)

2.7 INDICADORES DEL COMERCIO AL POR MAYOR Y POR MENOR

En el banco de indicadores de la INEGI (2018), se encuentran los puntajes referentes a las empresas comerciales para el personal ocupado, los ingresos y las remuneraciones en México, útiles para verificar el comportamiento de las actividades de forma comparativa entre el comercio al por mayor y el comercio al por menor en el país tomando como base comparativa (100 puntos) el año 2013.

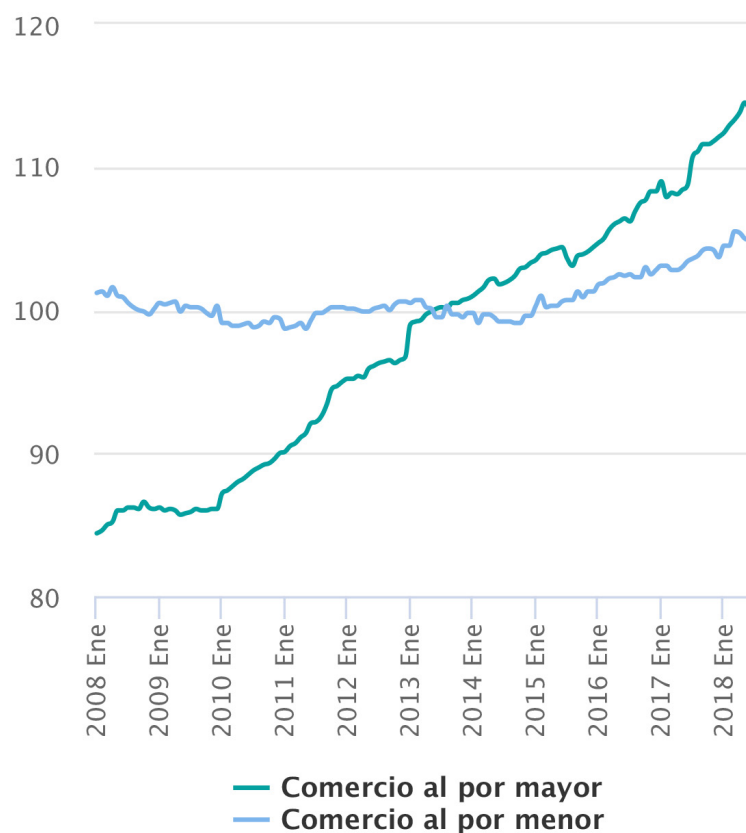


Figura 1. Comparativa del personal ocupado del comercio en México

Fuente: INEGI (2018)

El personal ocupado en la figura 1 en ambas clasificaciones referente al comercio se reflejan en incremento posteriormente al año base, sin embargo, se puede apreciar como el aumento disparado y considerable del personal ocupado en el comercio al por mayor rebasan el índice referente al comercio del por menor.

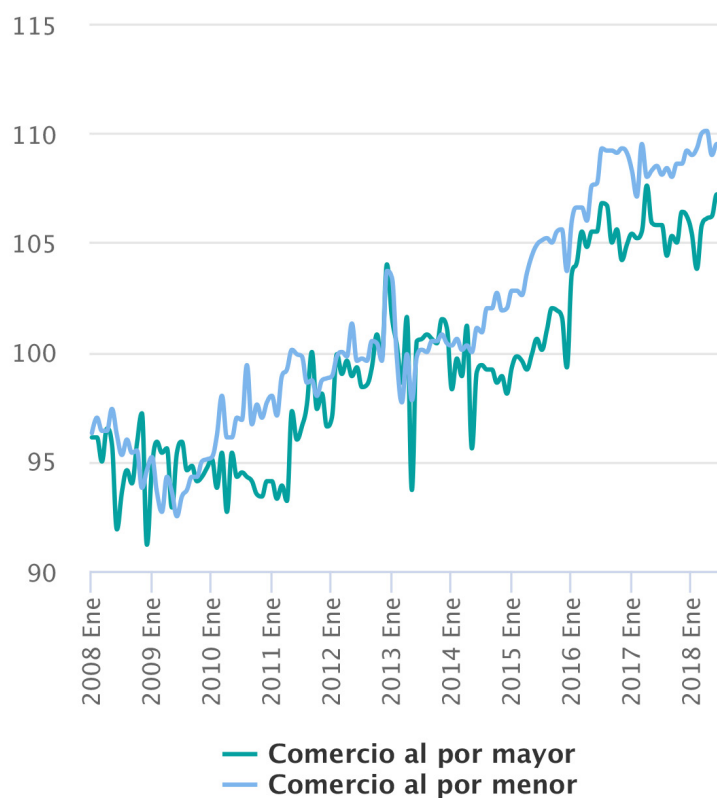


Figura 2. Remuneraciones del comercio en México

Fuente: INEGI (2018)

Con base en el índice de las remuneraciones presentes en la figura 2 se puede apreciar como posterior al año 2014 el comercio al por menor rebasó el índice del comercio al por mayor y se mantuvo de esta forma en los años siguientes a la actualidad.

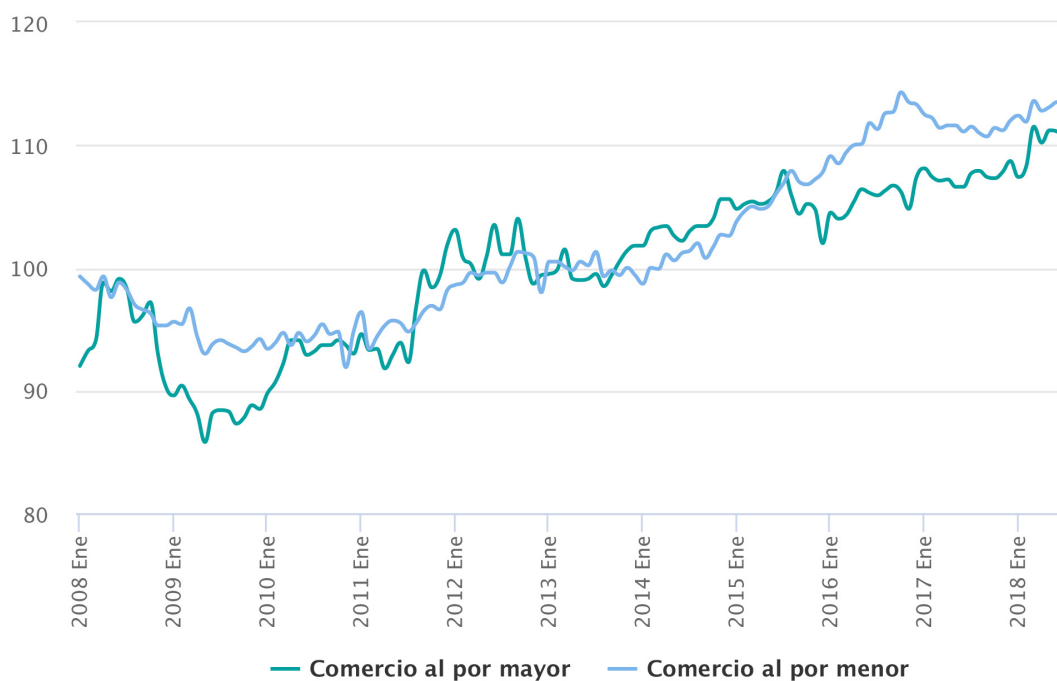


Figura 3. Ingresos del comercio en México

Fuente: INEGI (2018)

Los ingresos referentes a ambas clasificaciones dentro del sector comercio tanto del comercio al por mayor como del comercio al por menor según los datos recuperados de la INEGI (2018), presentan un aumento paulatino posteriores a los años base, además en la comparación del sector entre el año 2015 y el año 2016 se puede apreciar en la figura 3 como el comercio al por menor rebasó el índice referente al comercio al por mayor y así sucesivamente su amento se vio reflejado en los años consiguientes a la actualidad.

Los índices mostrados en las gráficas de las figuras nos arrojan información importante que nos ayuda a entender como el crecimiento del sector comercio está impactando en la economía mexicana, pero más que eso se puede observar el comportamiento de que a pesar de que tanto los ingresos como las remuneraciones aumenten efectivamente en el comercio al por

menor, el personal ocupado aumenta con mayor frecuencia en el comercio al por mayor pudiendo indicar que el crecimiento se muestra pujante hacia el desarrollo en la producción de productos que se podrán distribuir tanto en el mercado interno como en el externo, sin embargo el efecto del aumento en las remuneraciones e ingresos que permanece en crecimiento en el comercio al por menor posiblemente encuentre repercusiones positivas en el aumento, desarrollo y crecimiento en comercio dirigido al por menor.

Tabla 4. Indicadores del comercio interior durante octubre de 2018

Indicador	Empresas Comerciales al por Mayor		Empresas Comerciales al por Menor	
	Variación % mensual	Variación % anual	Variación % mensual	Variación % anual
Ingresos por suministro de bienes y servicios*	2.1	6.3	(-) 1.0	2.1
Personal ocupado	0.3	2.9	0.1	1.7
Remuneraciones medias reales	1.2	1.8	(-) 0.4	0.4

*en términos reales

Fuente: INEGI (2018)

En la comparación anual de las empresas comerciales mostradas en la tabla 4, los datos referentes al comercio al por mayor indican que los Ingresos reales por suministro de bienes y servicios registraron un alza de 6.3%, el personal ocupado subió 2.9% y las remuneraciones medias reales pagadas ascendieron 1.8% en el mes de referencia.

En la comparación anual de los datos referentes al comercio al por menor indican que los ingresos reales por suministro de bienes y servicios registraron un alza de 2.1%, el personal

ocupado subió 1.7% y las remuneraciones medias reales pagadas ascendieron 0.4% en el mes de referencia.

Por lo tanto, el comercio tanto al por mayor como por menor, con base a los registros mostrados en su variación anual siguen al alza a la actualidad.

También es importante verificar los indicadores que nos otorga la INEGI (2018), haciendo una comparación del crecimiento pero delimitado al estado en el que se basará el estudio, en este caso en el estado de Baja California, por el cual se puede observar en la tabla 5 como el crecimiento en los indicadores previamente estudiados se presenta más remarcado en el estado de Baja California en comparación con el nacional en cuanto a los ingresos como al personal ocupado, sin embargo esto puede ser debido a que en el estado las remuneración se han ido a la baja diferencia del indicador presentado a nivel nacional.

Tabla 5. Indicadores de empresas comerciales Nacional vs Baja California

Entidad	Empresas Comerciales al por Mayor			Empresas Comerciales al por Menor		
	Ingresos por suministro de bienes y servicios*	Personal ocupado	Remuneraciones medias reales	Ingresos por suministro de bienes y servicios*	Personal ocupado	Remuneraciones medias reales
	Variación porcentual anual respecto a igual mes de un año antes					
Nacional	8.0	2.9	2.3	3.0	1.7	0.4
Baja California	7.7	4.3	(-) 0.9	0.1	2.7	(-) 2.8

*en términos reales

Fuente: INEGI (2018)

Las puntuaciones mostradas en la tabla 5 nos muestra como un estado como Baja California aporta de forma importante a la estadística a nivel nacional conforme a los ingresos por

suministro como del personal ocupado, sin embargo, las remuneraciones por lo menos en la clasificación conforme al comercio al por menor se ha visto mayormente afectado indicando un problema en esa parte del sector.

2.8 LAS UNIDADES ECONÓMICAS Y LAS ACTIVIDADES ECONÓMICAS

El SCIAN (2018), también define los conceptos de actividades económicas e unidades económicas en el que ambos conceptos se definen uno en términos del otro, en el que reconocen a la unidad económica como aquella entidad productora de bienes y servicios a diferencia de la actividad económica que se defina como el conjunto de acciones realizadas por una unidad económica con el propósito de producir o proporcionar dichos bienes y servicios.

Para definir las unidades económicas el SCIAN (2018), hace una separación según su tipo en las que se encuentran las (1) unidades económicas tipo establecimiento, (2) unidades económicas tipo empresa y (3) unidades económicas auxiliares en las que se describen de la siguiente manera:

2.8.1 UNIDADES ECONÓMICAS TIPO ESTABLECIMIENTO

Aquella unidad económica que tiene una sola ubicación física y que se encuentra asentada de forma permanente, se delimita por su construcción en instalación fija, en ella se combinan las diversas acciones y recursos controlada por una entidad propietaria en las que ésta puede realizar actividades de producción, compra-venta o prestación de servicios.

2.8.2 UNIDADES ECONÓMICAS TIPO EMPRESA

Esta unidad es similar a la de tipo establecimiento, sin embargo, su enfoque se centra en la definición de la combinación de las acciones y recursos que son controlados por una entidad propietaria en la que las actividades pueden ser desde producción hasta compra-venta o prestación de servicios, por lo que esta no depende en su totalidad del lugar o la cantidad de establecimientos.

2.8.3 UNIDADES AUXILIARES

Esta unidad tiene una sola ubicación física de manera permanente y también se encuentra delimitada por su construcción y sus instalaciones, combina acciones y recursos bajo el control de un propietario para realizar actividades de apoyo destinadas a otro u otros establecimientos con las que comparte una razón social.

2.8.4 ELEMENTOS PARA DEFINIR LAS UNIDADES ECONÓMICAS

El SCIAN (2018), también reconoce tres elementos esenciales para definir las unidades económicas tipo establecimiento y tipo empresa y que son utilizadas para definir las unidades de observación, las cuales se describen como:

- a) La realización de actividades económicas o la combinación de acciones y recursos para producir bienes y servicios

- b) El control o el aspecto referente a la entidad propietaria que mantiene el control en la que casi siempre se encuentra expresada por la razón social.
- c) Su ubicación física en la que dependiendo del tipo puede ser de una sola o más de una.

Por lo que la denominación que establece el SCIAN (2018), a cada una de las ubicaciones físicas o domicilio en el que opera una razón social es definida como “establecimiento” y al establecimiento o conjunto de establecimientos en caso de ser más de uno para una razón social se denomina “empresa”, por lo que la definición explicada gráficamente se encuentra expresada en la figura 4.

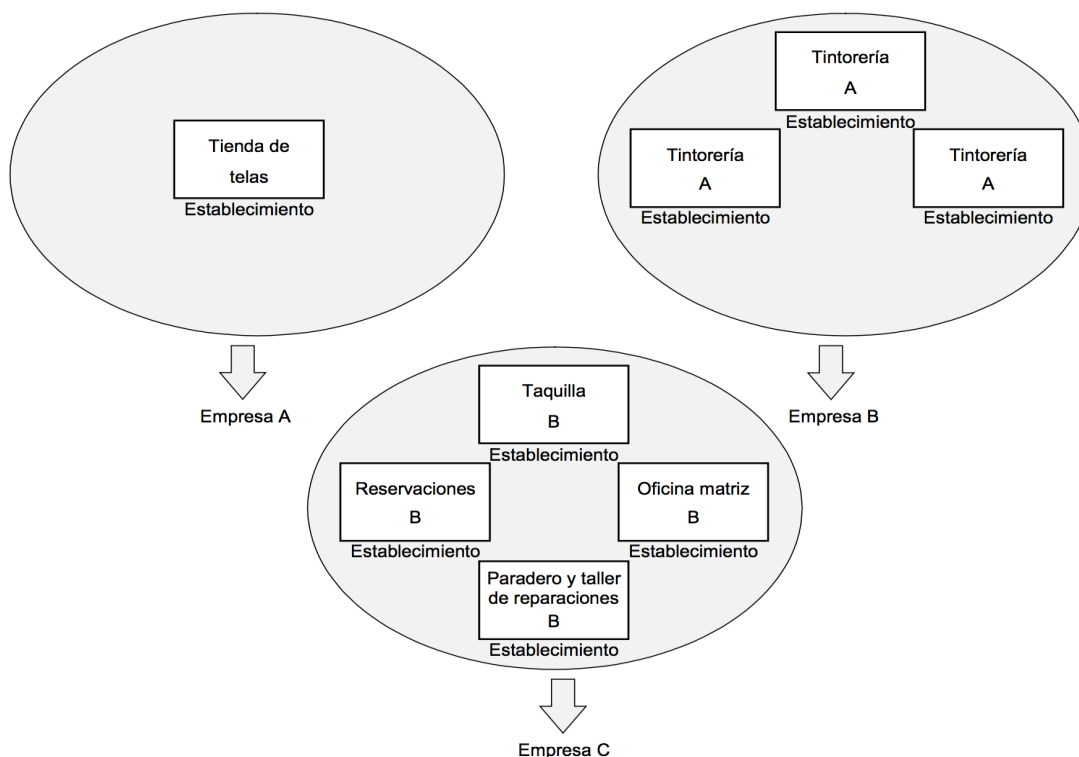


Figura 4. Unidades económicas tipo establecimiento y empresa

Fuente: SCIAN (2018).

En los últimos años México ha impulsado a diversos sectores estratégicos para el comercio en el que uno de sus propósitos a su vez es atraer a inversiones extranjeras en los cuales también cuenta con una amplia red de tratados y acuerdos comerciales con 43 países Forbes México (2014),

el comercio como actividad económica se perfila en el sector terciario que se basa en intercambiar y transportar los productos o mejor dicho los bienes y servicios entre las personas e incluso entre las naciones.

El comercio y los servicios como actividades terciarias para el 2018 en México han presentado el mejor comportamiento entre los sectores económicos en el país menciona García (2018), en “El economista”, éstos dentro del indicador global de actividad económica, ya que a julio de dicho año esta actividad tuvo un aumento del 3.6% respecto al año anterior hilando a cuatro periodos con una tendencia a la alta por lo que se puede distinguir que las actividades terciarias son fundamentales para la economía mexicana comenta García (2018), ya que a pesar de emplear a más de las mitad de los mexicanos se percibe que es la que sostiene un mayor dinamismo.

Entre los diversos rubros en el servicio y el comercio, el comercio minorista a tomado la segunda posición en el crecimiento en la comparación anual, sobrepasado con tan solo un 1.5% por las actividades enfocadas a los servicios profesionales científicos y técnicos.

CAPÍTULO 3. MARCO TEÓRICO

3.1 LA EMPRESA FAMILIAR

Phan y Butler (2008), editaron una compilación de investigaciones donde exhiben una serie de estudios que aportan al desarrollo teórico y futuras investigaciones de las empresas familiares en las cuales provee un compendio de artículos científicos originales y rigurosos categorizados en tres partes donde tocan, (1) los enfoques generales para conceptualizar a las empresas familiares, con temas como el análisis de la escasez de investigación en empresas familiares por Clark (2008), el enfoque de red social para la gobernanza de empresas familiares por Nordqvist y Goel (2008), los modelos dinámicos de la empresa familiar por Chirico y Colombo (2008), donde se interpretan experimentos con simulaciones para obtener nuevas perspectivas mediante la teoría de sistemas dinámicos, también examinan la planificación estratégica e integridad organizacional en empresas familiares como conductores de resultados exitosos en la post integración , así como post sucesión con las preferencias al momento de la salida, y (3) la sucesión como núcleo institucional en las empresas familiares, con el tema de antecedentes y conciliadores de la familia involucrada en la empresa, la cultura como factor en las intenciones desenfrenadas por entrar a la empresa familiar, así como el retraso del rendimiento y brechas en la etapa de sucesión analizando la discontinuidad y el bajo rendimiento en la post sucesión.

Estudios como los que se encuentran en la compilación son prueba de la especialización y profundidad de las investigaciones a nivel mundial que trazan pauta en los avances en la investigación en un nivel científico en tópicos que involucran a la empresa familiar en sus diversos tamaños y etapas de desarrollo y específicamente aquellas que se encuentran

catalogadas como grupos o corporaciones que en su mayoría son contraladas por su fundador o sus descendientes familiares señalan Mroczkowski y Tanewski (2004), por lo que se puede decir que las compañías que no son controladas por una familia a nivel mundial no son la mayoría.

Las familias siguen siendo las dominantes controladoras de los miembros y los accionistas argumentan La Porta, López-De-Silanes y Shleifer (1999), antecedentes que también sustentan este argumento lo apoyan los porcentajes de un estudio llevado a cabo por Poza (2011), donde el 60% de las empresas públicas permanecen bajo la influencia de las familias, encuentra que en Estados Unidos un estimado de 17 millones de empresas familiares emplean al 62% de la fuerza de trabajo nacional, 85% en el sector privado genera el 64% del producto interno bruto y fue responsable aproximadamente del 80% de toda la generación de empleos en esas últimas dos décadas; En el mundo el cálculo del total de empresas familiares varía entre 80 y 98% (Poza, 2011).

El peso simbólico de la empresa familiar es de tal importancia incluso por su cantidad altamente representativa, que Fundes Colombia (2008), en Rueda y Rueda (2017), explican que éstas representan el 80% de las organizaciones en el mundo, generando empleos en el mundo un aproximado del 70% y más del 50% del producto interno bruto (PIB) del planeta.

De igual manera se encuentran variedad de referencias como Gallo (1995), Gersik, Davis, Hampton y Lansberg (1997), Neubauer y Lank (1998), Astrachan y Shanker (2003), Serna y Suárez (2005), y Treviño-Rodríguez (2010), que señalan este tipo de organizaciones como instituciones constituidas son de suma importancia ya que forman un eje para el desarrollo

económico de las naciones logrando detectar su presencia de hasta un 75% que incluso en los países desarrollados puede ser mayor como expresan Rueda y Rueda (2017), también con información de Serna y Suárez (2005), presentaron sus porcentajes identificados en la figura 5.

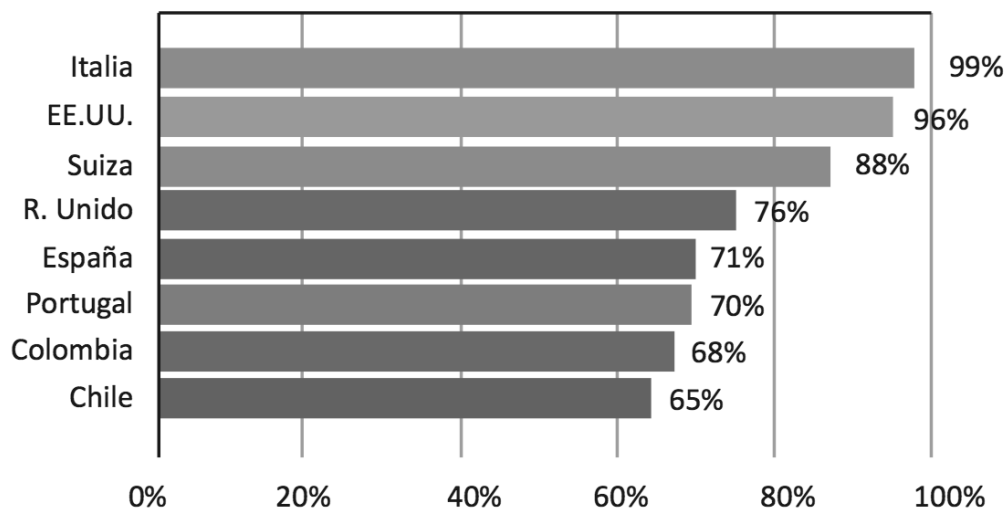


Figura 5. Aproximación de empresas familiares en países desarrollados del mundo

Fuente: Rueda y Rueda (2017)

El desarrollo de conocimiento de la empresa familiar ha sido fuertemente atacado en el continente europeo en las cuales no sólo la academia se ve involucrada, sino instituciones dedicadas exclusivamente a la recolección de datos y análisis de información con referencia a las empresas familiares, entre ellos y de suma presencia se encuentra el instituto de la empresa familiar en España, donde desarrollan investigaciones que les permite identificar el estado actual de la empresa familiar, arrojando información desde su cantidad, dispersión geográfica,

porcentajes por tamaños, familias, sectores, tasas de mortalidad, su evolución y su crecimiento hasta su rentabilidad, tipologías y aspectos de los protocolos en las empresas y las familias.

La información extraída del estudio elaborado por el Instituto de la Empresa Familiar de España (2015), a pesar de no centrarse fuertemente en alguna teoría que permita desarrollar conocimiento generalizable al tópico de la empresa familiar, si es capaz de utilizar la información para cumplir objetivos empíricos en su nación como lo son: la creación de empleo y reducción de paros, diversificación y crecimiento económico, expansión de la economía y aumento del superávit exterior así como reducir el déficit público para conseguir estabilizar la deuda pública como porcentaje del PIB.

Como parte del desarrollo de conocimiento, en el mismo estudio realizado por el Instituto de la Empresa Familiar (2015), han logrado de la misma forma catalogar a este tipo de empresas familiares en cinco grandes grupos donde se encuentran representadas según su complejidad tanto de empresa como de familia, su estructura, participación de la familia en la gestión empresarial, institucionalización, la valoración de la estructura según la posición, funcionalidad de sus consejos, entre otros.

La categorización definida según su tipo se encuentran las empresas:

- Capitán (24 % de los casos), la cual tiene escasa complejidad de familia y de empresa. Son pymes en gran medida controladas por el fundador. La edad media de las compañías es de 28 años.
- Emperador (19 % de los casos) tiene una complejidad de empresa mucho mayor. Son empresas con dimensión considerable. La complejidad familiar también es notablemente mayor. Su edad media es de 41 años.
- De equipo familiar (22 % de los casos) la complejidad de la empresa es baja y

por el contrario, la complejidad familiar es elevada. Coloquialmente podría decirse que “hay mucha familia para poca empresa”; Su edad media es de 45 años.

- Estructuradas (16 % de los casos) la complejidad de la empresa es alta con una complejidad de familia relativamente baja. La edad media de las compañías es de 37 años.
- Corporación (18 % de los casos) ambas complejidades son muy elevadas. Son empresas grandes con familias extensas. La edad media es de 61 años.

Es interesante como las complejidades tanto en la empresa como en la familia a lo largo de un ciclo de vida de estas empresas se vuelcan en portar ciertas características aparentemente inocuas y presentes como las previamente mostradas en la clasificación, sin embargo, el estudio del Instituto de la Empresa Familiar (2015), identifica que su clasificación también puede ser un parteaguas para entender su situación ya que en ellas se encuentra en juego su permanencia.

Como la clasificación propuesta por Gómez, López y Betancourt (2008), donde presentan una nomenclatura en el cual diferencian los caminos que tienen que recorrer las distintas familias empresarias, lo cual el peso de la clasificación recae más en la familia que puramente en el tamaño de la estructura empresarial, en este mapeo de la figura 6 presenta un camino en el cual se correlacionan las variables confianza y dirección estratégica, éstos como variables cruciales que inciden en problemáticas por los que la familia pasa antes de elaborar los protocolos familiares.

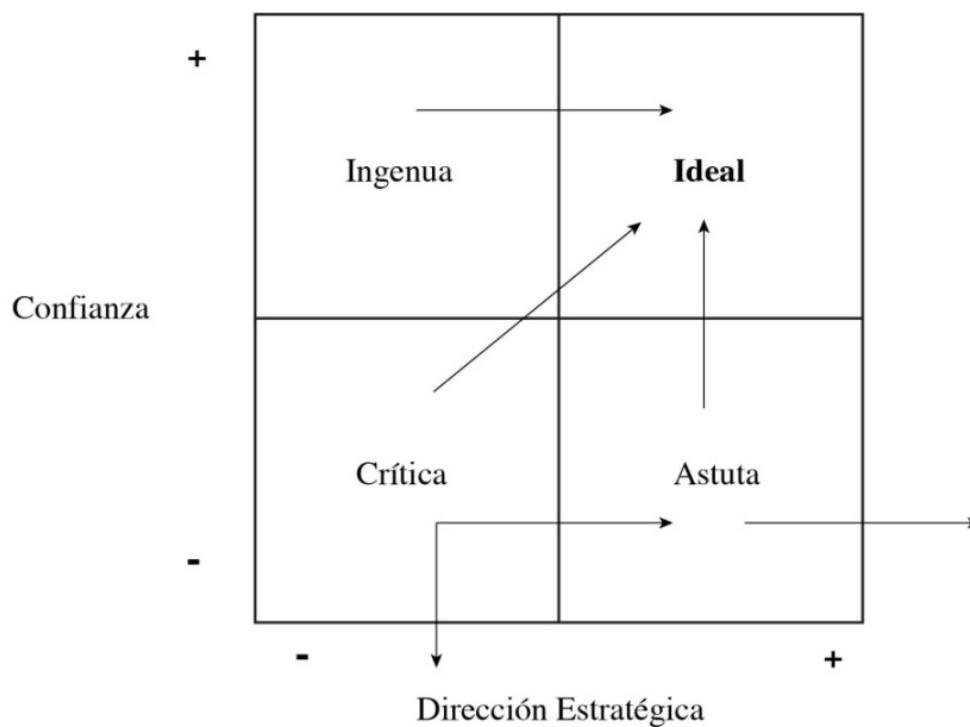


Figura 6. Clases de empresas familiares

Fuente.: Gómez, López y Betancourt (2008)

En la figura 7 Gómez, López y Betancourt (2008), también presentan una clasificación de las familias empresarias por la cuales detecta como potenciales a convertirse en dinastías o aquellas que se logran estructurar, crecer y perdurar si estas logran definir una visión familiar compartida que puedan tener un grupo de valores, virtudes y principios entonces podrán trascender a las siguientes generaciones creando lo que llaman un legado familiar.

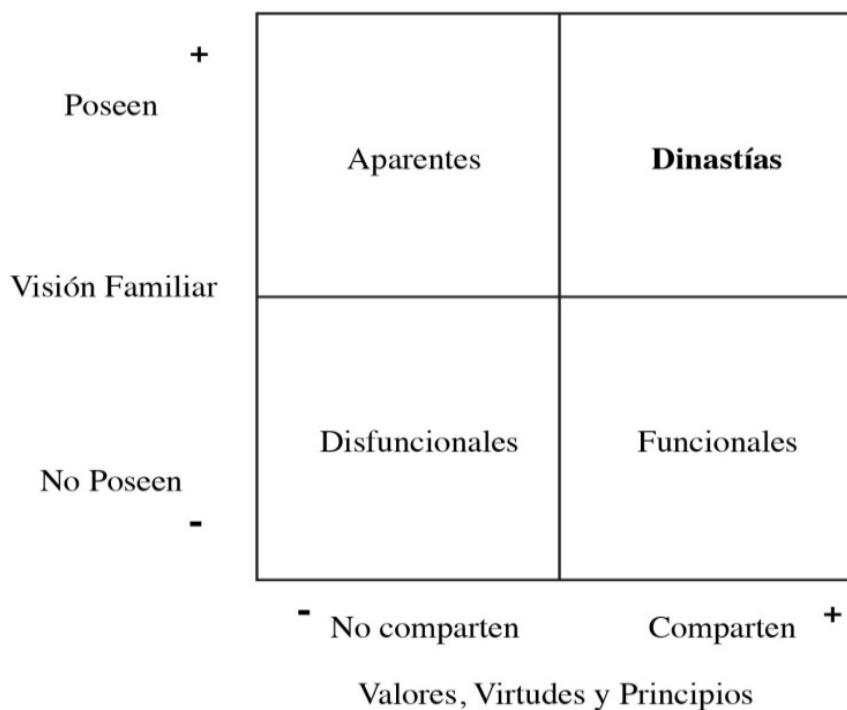


Figura 7. Clases de familias empresarias

Fuente: López y Betancourt (2008)

Se han podido detectar de la misma forma una clasificaciones y tipologías de las empresas familiares que han sido estudiadas desde diversas perspectivas, entre ellas la generacional, la de su evolución, el aporte familiar, su tamaño, transiciones, su desempeño, entre otras tipologías como muestra la figura 8 en la cual sobresalen las características fundamentales desprendiendo con ellas variables o factores que ayudan a contextualizar de forma global a la empresa familiar pasando desde una metodología cuantitativa hasta una cualitativa.

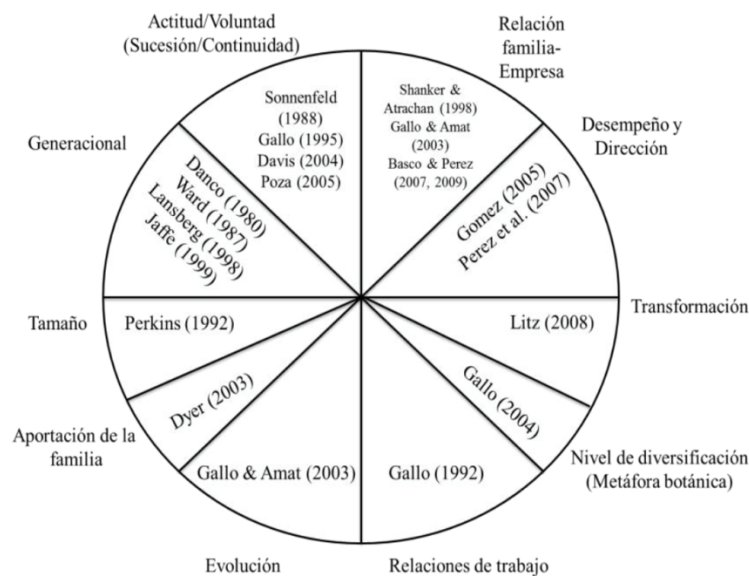


Figura 8. Rueda de tipologías de la empresa familiar

Fuente. Zamudio y Satsumi (2014)

El estudio de la empresa familiar a nivel Latinoamérica ha crecido en las últimas décadas, reconociendo trabajos e investigaciones donde estudian a las familias empresarias Gómez, López y Betancourt (2008), la empresa familiar desde su estructura, gestión, crecimiento y continuidad Treviño-Rodríguez (2010), empresas familiares desde la perspectiva de agencia González, Guzmán, Pombo y Trujillo (2010), Ramírez y Macías (2012), empresas familiares desde su dinámica, su equilibrio y su consolidación Belasteguigoitia (2012), entre otros que acaparan de una forma puntual y general algunos de los temas que pertenecen a las empresas familiares, ya que no sólo reconocen y aportan los modelos sugeridos, sino que también emplean el rigor científico en un espacio temporal propio de nuestro continente.

A pesar de que los diversos autores no hayan todavía llegado a un consenso definitivo por lo que no existe un concepto unificado de empresa familiar según Molina et al. (2016), que defina en su totalidad a la empresa familiar ni la selección específica de teorías como áreas de estudio para su explotación, si se encuentra una gran variedad de teorías que pueden sustentar las diferentes perspectivas que retoma cada uno de los subsistemas previamente propuestos y clasificados en estudios empíricos como el de Davis y Tagiuri (1982), en los cuales ésta pueda estar inmersa.

Entre algunas de las teorías detectadas en el trabajo de Molina et al. (2016), sobre conceptos y modelos para el análisis de las empresas de familia, se encuentran la teoría evolutiva, la sociología de la familia, teoría de la ventaja competitiva, del capital social y la de recursos la empresa, estas enfocadas desde el concepto que se ha ido desarrollado llamado como *familiness*, que es introducido por Habbershon y Williams (1999), haciendo referencia del como una asociación que existe en las organizaciones familiares como un entorno de recurso únicos ya que al ser una composición donde intervienen elementos familiares, de empresa y de propiedad proveen una fuente de ventaja competitiva frente a aquellas organizaciones no familiares.

Molina et al. (2016), hacen hincapié en que, si se necesitara buscar una única palabra traducida de forma literal al español, ésta sería familiaridad, pero como definición ésta aún no cumpliría con la descripción del concepto que plantean los diversos autores, por lo que *familiness* también puede ser interpretada como una mezcla de familia y habilidad, Aldabón (2009), en Rueda (2011), entendida como una capacidad de eficiencia a desarrollar por los integrantes de la empresa familiar como un conjunto.

3.1.1 IMPORTANCIA DEL ESTUDIO DE LAS EMPRESAS FAMILIARES

La importancia del estudio de las empresas familiares reside en el hecho de que una gran parte de las empresas a nivel mundial han sido una organización de tipo familiar en donde las investigaciones en el campo han mostrado que estas proveen beneficios significativos *European Family Business* (EFB por sus siglas en inglés) (2012), y un impacto a la economía y a la sociedad (Astracán & Shanker, 2003).

Muchos de estos estudios como en Anderson y Reeb (2003), Habbershon y Pistrui (2002) y Le Breton-Miller y Miller (2006), demuestran que las empresas familiares en términos de rendimiento son mejores en el largo plazo, estas son menos propensas a despedir a las personas y más propensas a contratar, por otra parte otros factores positivos que se han identificado es que generalmente invierten más en sus comunidades tanto en términos empresariales como en filantrópicos, al adoptar una visión a largo plazo logran sostenibilidad y prosperidad Goyzueta (2013), Molina, Contreras, López (2014), incluso tienden a la reducción de deudas por lo que suelen ser más estables.

Sin embargo, existen vulnerabilidades generales como lo es su supervivencia, donde estadísticamente alrededor del mundo la tasa de transiciones satisfactorias suele caer abruptamente según la EFB (2012), desde un 30% de la primera a la segunda generación, 10% a la tercera, 3% a la cuarta y menos de 1% a las siguientes generaciones.

En la empresa familiar al interactuar dos subsistemas como el familiar, que es profundamente emocional y el empresarial que es de base laboral, estos sistemas se superponen y llegan a ser interdependientes comenta Steckerl (2006), además estos sistemas son opuestos con objetivos y

prioridades diferentes por lo que muchos autores se inclinan por afirmar que los problemas son derivados de los conflictos que surgen entre los valores de la familia y los valores de la empresa.

Con lo anterior se identifica que las empresas familiares son instituciones que son más complejas al momento de transferir su conocimiento a las siguientes generaciones y puede ser gracias a que intervienen muchos factores que incluyen atributos personales como son las emociones y además las dimensiones de transición para tener una sucesión exitosa como lo muestran las estadísticas, por lo que esto va más allá de sólo otorgar una silla directiva Randel y Ward (2010), identifican que el verdadero núcleo de la sucesión está en la propiedad ya que sin ella se puede perder el control, dentro de las necesidades que las empresas familiares y multigeneracionales requieren satisfacer es confirmar sus valores ya que con ellos se tiene una visión que va a dirigir un pensamiento estratégico y con ello una planificación de la familia y el negocio, pero además de preparar a un sucesor familiar, ¿es bueno emplear a personal familiar en la empresa en los distintos rangos?.

Existen varios caminos que puede tomar una empresa familiar al crecer tanto en familia, empresa y en propiedad en donde en muchos casos la familia forma parte del personal empleado, pero no en todos los casos es bueno que la familia esté presente para salvaguardar la operatividad de la misma, por lo que Randel y Ward (2010), dan respuesta a esta pregunta e identifica que en las empresas familiares, si la visión es mantenerse como una pequeña empresa manejada por la familia y compitiendo en un mercado local o regional, entonces estas pueden abrirse para poder emplear a personal familiar en los distintos rangos disponibles y necesarios para su desarrollo ya que los roles que los ejecutivos deben tomar en estas empresas son de lealtad y servicio, es justamente el perfil que suelen tomar los miembros de las familias.

Existen otras ventajas y desventajas que se identifican en las empresas familiares, en especial a las pequeñas, estas suele tener muchas connotaciones negativas argumenta Ogliastri (2013), se puede confundir a la empresa familiar con una empresa pequeña empresa, que es difícil de perdurar, así como asociar la percepción general de que este tipo de empresa suele tener una mala administración, que es conflictiva y además explotadora en la que últimamente se les ha atribuido por ser las que tienen que generar empleo, promover el desarrollo, ser innovadoras y hasta solventar la teoría económica; este tipo de empresas realmente tienen grandes desafíos, y comenta que estas empiezan a darse cuenta que deben saber distinguir entre estas tres esferas que coexisten pero van por senderos muy diferentes, durante las pasadas dos décadas en la cuales se ha incrementado el estudio y el entendimiento de las empresas familiares y los emprendimientos innovadores, este esquema de los tres círculos en la evolución de las empresas familiares ha sido mayoritariamente aceptado por los expertos y constituye el punto de partida para diagnosticar los problemas y orientar el desarrollo de la empresa familiar.

El modelo de los tres círculos propuesto por Tagiuri & Davis (1982), anteriormente mencionado y mostrado en la figura 9, a pesar de que existen otros modelos que figuran y representan a las empresas familiares, este ha sido un parteaguas para la caracterización clásica de este tipo de entidades desde la perspectiva de la teoría de sistemas, ya que el modelo ha sido un resultado del análisis de los posicionamientos de cada uno de los agentes que se encuentra en el ámbito de la empresa familiar, éste indica los diferentes subsistemas que interactúan en el sistema general de empresa familiar y dentro de ellos se encuentran distintos actores en los cuales los intereses, las metas y los objetivos deben de estar alineados para que estos lleven un camino fijo y se mantengan en una integración dice Ogliastri (2013), claramente situando al fundador como el núcleo como el número uno al centro, integrando a los tres sistemas que lo

conforman como la empresa, la propiedad y la familia.

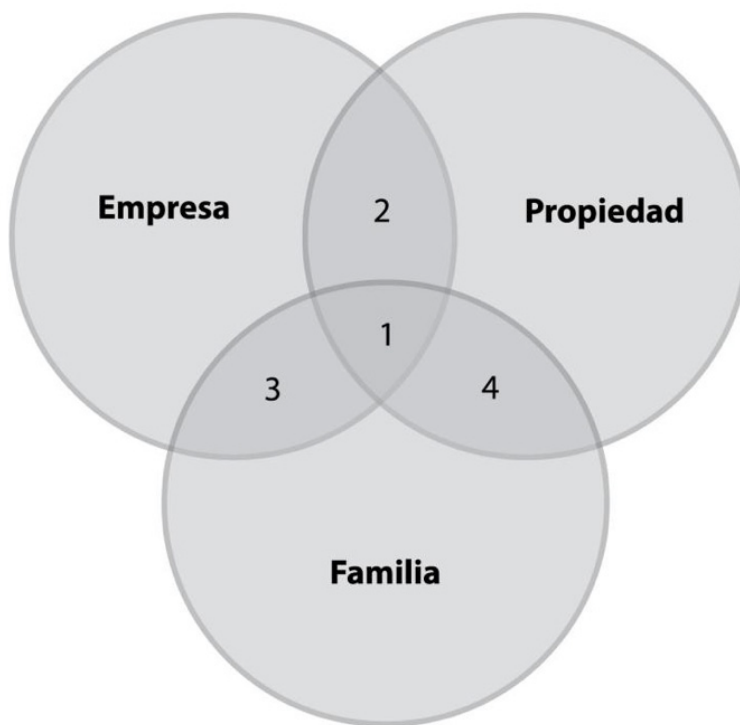


Figura 9. Modelo de los tres círculos

Fuente: Tagiuri y Davis (1982).

3.1.2 EVOLUCIÓN DEL ESTUDIO DE LAS EMPRESAS FAMILIARES

El avance en el estudio de las empresas familiares ha ido en aumento, a pesar de que pueden identificarse algunos trabajos a mediados del siglo XX Cochran (1959), Davis (1968), es hasta la década de los ochenta que comienza a intensificarse su nivel de estudio Schein (1983), Dyer (1988) y Handler (1989).

Tabla 6. Desarrollo de la investigación de las empresas familiares a finales del siglo XX

1980s	Mediados 1990s	Mediados 1990s en adelante
Falta de análisis sistemático y rigor científico	Variedad de métodos	Profundidad de comprensión aún limitada / superficial
Basado en proyectos de consultoría	Más autores	Más análisis sistemáticos y fundamentación teórica
Pocos autores	Más temas	Más autores de disciplinas generales
Énfasis en la sucesión	Sucesión	Temas
	Dinámicas interpersonales	Sucesión
	Consultoría	Rendimiento
	Rendimiento	Gobierno
	Género y etnicidad	Recursos
		Conflicto
		Emprendimiento / Innovación
		Internacionalización
		Profesionalización
		Género / etnia

Fuente: Zahra y Sharma (2004), en Wright y Kellermanns (2011).

3.1.3 MODELOS DE LAS EMPRESAS FAMILIARES

Los siguientes modelos mostrados en la tabla 7 nos ayuda no sólo a identificar el avance de los modelos conocidos en la literatura, si no que nos brindan una guía para identificar como es que su evolución ha sido parte de un desarrollo que va apegada a las teorías generales de la administración, por lo que funciona como un material de apoyo para clarificar la ubicación de los temas desarrollados para que los fines de esta y otras investigaciones den lugar.

Tabla 7. Modelos generales destacados de la empresa familiar a la actualidad

Modelo	Autor (es)	Descripción
Modelo de tres círculos	Tagiuri y Davis (1982)	La empresa familiar es un sistema que se compone de tres subsistemas que interactúan entre sí, dando lugar a los integrantes de ésta un posicionamiento.
Modelo holístico de la empresa familiar y su entorno	Donckels y Frölich (1991)	También conocido como modelo de Donckels y Frölich; Analiza a los protagonistas del sistema, estudiando su complejidad de cada uno de los sistemas: Dirección, Propiedad, Empresa y Familia.
Modelo evolutivo tridimensional	Gersick et al. (1997)	Estudia los subsistemas de los tres círculos mostrando de forma tridimensional el corte longitudinal de la evolución de la empresa familiar.
Modelo de Sharma, Chrisman y Cua	Sharma, Chrisman y Chua (1997)	Estudia las particularidades de la empresa familiar frente al proceso estratégico básico (FODA) detectando las diferencias en las características a una empresa no familiar.
Modelo organizativo del proceso estratégico de la empresa familiar	Ussman, Jiménez y García (2001)	Modelo que explica la necesidad de generar un proceso de aprendizaje cuando surge el cambio en el sistema familiar y potenciar los recursos y capacidades para facilitar el desarrollo de la estrategia.
Modelo de los cinco círculos	Salas (2004)	Analiza las <i>relaciones</i> entre: Familia, Propiedad, Empresa, gestión y Sucesión, colocando a la sucesión en el centro como parte interactiva entre los otros subsistemas de la empresa familiar.

Fuente: Elaboración propia (2018), con información de Molina, Botero y Montoya (2016)

3.1.4 PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS

Las empresas son organizaciones con la capacidad de realizar una diversidad de actividades para su desarrollo, y estas suelen ir en función de la rama económica, ya sea industrial, comercial o de servicios argumenta Rodríguez (2010), y también comenta que a pesar de las diversas definiciones que puedan existir para la pequeña empresa, así como su clasificación según las diferentes entidades, como la INEGI y la institución de banca nacional financiera (NAFIN por sus siglas) es inminente su importancia para el desarrollo del país.

El comité de desarrollo económico (CAE, por sus siglas en inglés), determinó que todo pequeño negocio por lo menos debe cumplir con las características en las cuales la administración de la empresa sea independiente, donde por lo general los gerentes son los propietarios del negocio, el capital de la empresa es aportado por una persona o un pequeño grupo, su operación es local donde los propietarios y sus empleados se encuentran ubicados en la misma región y su tamaño se relaciona con la industria donde se desenvuelve.

La *small business administration* (SBA por sus siglas en inglés), la definió como aquella en la que el propietario es autónomo en su manejo y no es dominante en su campo de operación en consideración con su número empleados y ventas.

Así mismo Rodríguez (2010), hace referencia a diversos autores que han expuesto múltiples definiciones, entre ellas en que la pequeña empresa es (1) aquella de tipo industrial o comercial con menos de cien empleados, (2) es aquella que posee el diseño en plena libertad, dirigida autónomamente y que no es dominante en la rama que opera, (3) son aquellas en las cuales la propiedad se identifica con una dirección efectiva y responde a criterios ligados a ciertas características y poder económico, (4) son aquellas que son consideradas en las que el

director o propietario puede controlar tanto el conjunto de sus actividades así como su número de empleados, entre otras en las que comparten rasgos hacia la división del capital, la autonomía y su nivel de desarrollo.

Para Mercado (1998), las características pueden ir desde que sirven a un mercado limitado, con una disposición de recursos financieros limitado, el propietario se encuentra en constante cooperación con las diversas áreas de trabajo donde el suele ser el jefe de todas, no existe complejidad de procesos, ni equipos de producción en donde la maquinaria es sencilla, asimismo su tamaño gira en función del programa de producción y su número de empleados, siendo estos con un número reducido de personal y las materias primas que utilizan son las de mayor facilidad de acceso las cuales pueden ser de su localidad, pero no necesariamente son materias adecuadas.

Para Anzola (1986), la pequeña empresa es una que es de tipo familiar, con capital aportado por el propietario, su ubicación radica donde inició, su mercado suele ser regional o local, con un número pequeño de empleados al menos no más de cuarenta y cinco, donde el control se mantiene con el propietario, su crecimiento se gracias a que las utilidades son reinvertidas y generalmente no cuenta con apoyo financiero externo o instituciones privadas.

Relacionar la pequeña empresa con la empresa familiar suele ser un error constante en la concepción de las personas, sin embargo hablar de empresa familiar no significa hablar de micro, pequeñas o medianas empresas sostiene Trevinyo-Rodriguez (2010), claro que muchas de los pequeños negocios son empresa familiares y uno de los factores por las cuales éstas tienen una relación muy afín, es porque la mayoría de las pequeñas empresas tiene una estructura familiar Anzola (2010), ya que la familia es la que se ve involucrada directamente con las actividades de la empresa, desempeñando papeles como empleados debido a que pueden realizar trabajos de

confianza, pero siendo así es muy recurrente que los asuntos de la empresa terminen siendo asuntos también de familia, pues estos encuentran un tanto difícil separarlos en lo que ello provoca conflictos tanto en la empresa como en la familia y en ellos se ven involucrados de forma recurrente los problemas del negocio con los sentimientos personales.

3.2 INTENCIONES DE LOGRO DE SUCESIÓN

La sucesión es un tema muy recurrente en el estudio de la empresa familiar ya que su importancia puede residir en el bienestar no sólo de la familia sino en el de la empresa, pues como recalca Treviño-Rodríguez (2010), existen diferencias entre las habilidades para levantar una empresa y liderar una ya establecida por lo que las siguientes generaciones tienden a encarar situaciones de toma de decisiones diferentes y emprender estrategias como pueden ser las de crecimiento, internacionalización y afrontar la competencia global.

También la sucesión es un tema de continuidad que puede tocar muchas fibras emocionales que pueden afectar en las relaciones familiares que trae con ello inestabilidad familiar y empresarial.

Una investigación previa para la obtención de mi grado de maestría en la que se encuestaron a 70 empresas con características familiares arrojó que la mayoría de ellas los directores deseaban que sus negocios tuvieran continuidad, ya sea que siguieran en manos de las siguientes generaciones o que su empresa permaneciera en la familia, sin embargo no quedó esclarecida la dinámica en entender si los fundadores o directores de la generación actual tomaron o tomarán acciones para la permanencia y continuidad de su empresa por medio del desarrollo de planes de sucesión.

Queda entendido que las acciones de emprender la búsqueda de la sucesión es importante para lograr una planificación de la sucesión de acuerdo con Morris, Williams, Allen y Avila (1997), sin embargo consideramos que tener el conocimiento de si las empresas están envueltas en actividades de planificación de la sucesión no basta para saber si esta puede tener un impacto en los ámbitos familiares-empresariales por lo que se ha optado por indagar el tema de sucesión desde un posicionamiento de la intención de logro de sucesión, una teoría que ha ido desarrollándose desde la rama de la psicología que permite predecir un comportamiento que será puesta a prueba en los directivos con base a la sucesión, de tal forma que permita brindar una explicación más rica conforme al impacto que puede tener en los aspectos empresariales en los negocios vinculados al ámbito familiar.

3.2.1 TEORÍA DEL COMPORTAMIENTO PLANIFICADO

La teoría del comportamiento estudiada como una que pretende predecir el comportamiento planificado, explica que la probabilidad de que un comportamiento ocurra es dependiente de la intención de un individuo de involucrarse en ese comportamiento Ajzen y Fishbein (1980), y Ajzen (1987); a pesar de que explicar el comportamiento humano en toda su complejidad es una tarea sumamente difícil, ésta ha sido una ocupación del estudio en el área de la psicología, catalogándose como procesos psicológicos que son propensos a dividirse en múltiples áreas de enfoque que tienden a ir en función de sus diversos usos tanto en la teoría como en la práctica.

Los psicólogos sociales y del comportamiento han procurado llevar este estudio a un nivel intermedio donde los efectos de los factores ambientales y biológicos en el comportamiento

Ajzen (1991), son mediados por el procesamiento de la información que posee un individuo en pleno funcionamiento, es decir que se encuentra en plenas facultades en el uso de todos sus sentidos; así los conceptos como la actitud social y el rasgo de personalidad también han sido parte importante en el ánimo de predecir y explicar el comportamiento humano (Ajzen 1988; Campbell 1963; Sherman y Fazio 1983).

Dicha teoría como ha sido especificada por Ajzen (1987), Ajzen (1991) y Ajzen y Fishbein (1980), ha sido utilizada para guiar diversos estudios que han ido llenando espacios en las ciencias sociales y en tópicos que le competen a la ciencia administrativa, como la adaptación que se realizó para explicar el comportamiento del emprendedor por Krueger y Carsrud (1993), y correspondientemente a la empresa familiar por Stavrou (1999), para explicar la intención de los sucesores de hacerse cargo de la empresa familiar y con Sharma, Chrisman y Chua (2003), buscando evidencia empírica al estudiar la planificación de la sucesión como un comportamiento planificado, en la tabla 8 se pueden diferenciar las aplicaciones de los factores exógenos usados en el modelo de la teoría del comportamiento y su adaptación en áreas de estudio del emprendimiento y la empresa familiar.

Tabla 8. Factores exógenos para la intención desde tres campos de estudio

TCP en la Psicología	TCP en Emprendimiento	TCP en Empresas Familiares
<i>La intención depende de tres factores independientes</i>	<i>Las intenciones se dirigen hacia el comportamiento emprendedor</i>	<i>Factores que dan cuerpo a las intenciones para perseguir la sucesión</i>
Actitudes hacia el comportamiento Grado en que la persona tiene una evaluación favorable o	El atractivo Percibido del comportamiento emprendedor Percepción de lo que un	Deseabilidad El deseo del propietario de mantener el negocio en la familia, como indicador del

desfavorable de la conducta en cuestión, como el primer determinante de la intención en la teoría del comportamiento planificado. (Ajzen, 1987)	sujeto encuentra personalmente deseable o indeseable al ejercer un comportamiento. Esta actitud depende de las expectativas y de las ideas acerca de las personas, pero no de los resultados de la realización del comportamiento. (Ajzen y Fishbein, 1980)	deseo de sucesión por parte del propietario. (Sharma, Chrisman y Chua, 2003)
Norma Subjetiva Factor social que refiere a la presión social percibida para realizar o no el comportamiento. (Ajzen, 1987).	Normas Sociales percibidas acerca del comportamiento emprendedor Percepciones de lo que piensan las personas importantes en su vida de acatar dicho comportamiento. Las normas sociales son menos relevantes para las intenciones de los sujetos con una postura elevada de autocontrol postula Ajzen, (1987), o que muestran una fuerte orientación hacia la acción. (Bagozzi, Baumgartner y Yi, 1992).	Normas Sociales El compromiso de la familia hacia el negocio para mantener el negocio como uno familiar o termine dentro de la familia, como indicador de la aceptación por parte de la familia para que haya sucesión. (Sharma et al., 2003)
Control del comportamiento percibido Los recursos y oportunidades disponibles para una persona como el que dicta la probabilidad del logro del comportamiento (un mayor peso psicológico que el control real es la percepción del control del comportamiento y su impacto en intenciones y acciones). (Ajzen, 1991)	Autoeficacia/control percibido por los comportamientos emprendedores Percepción de que tan viable es que alcancen los deseos; Las personas tienden a elegir entre las opciones de carrera profesional deseables en función de su viabilidad percibida. (Driver, 1988)	Viabilidad Tendencia de que un sucesor de confianza se haga cargo del negocio (empresa), como indicador de la viabilidad de que la sucesión pueda ser exitosa. (Sharma et al., 2003)

Notas: TCP= Teoría del comportamiento planificado

La teoría del comportamiento es una extensión de la teoría de la acción razonada explican Ajzen y Fishbein (1980) y Fishbein y Ajzen (1975), y asumen que esta extensión fue necesaria debido a las limitaciones del modelo original al tratar con comportamientos en donde el control volitivo de las personas se encuentra incompleto, esto significa que la concreción de los pensamientos de una persona en actos no se formaliza o se materializa, no obstante tanto en la teoría de la acción razonada como en la teoría del comportamiento planeado, un factor central es la intención del individuo de realizar un comportamiento dado.

Se asume que las intenciones capturan los factores motivacionales que influyen en un comportamiento Ajzen (1991); estos son indicios de cuánto están dispuestas a intentar las personas y de cuánto esfuerzo planean ejercer para realizar cierto comportamiento; por lo tanto, la intención juega un papel crucial para la explicación y la predicción de dicho comportamiento.

3.2.2 TRES CREENCIAS PROMINENTES DE LA INTENCIÓN

La teoría del comportamiento en Ajzen y Fishbein (1980), postula tres conceptos determinantes de la intención, el primero refiere a la actitud hacia el comportamiento en el cual se identifica el grado en que una persona tiene una evaluación favorable o desfavorable de la conducta en cuestión; El segundo refiere a un factor social denominado norma subjetiva, donde alude a la presión social percibida para realizar o no realizar el comportamiento; El tercer antecedente de la intención es el grado de control del comportamiento percibido que se refiere a la facilidad o

dificultad percibida para realizar dicho comportamiento supone que refleja la experiencia pasada así como los impedimentos u obstáculos anticipados.

Como explica Ajzen (1991), la teoría tiene como regla general, en cuanto más favorable sea la actitud y la norma subjetiva con respecto a un comportamiento de la misma manera que cuanto mayor sea el control del comportamiento percibido, más fuerte debería ser la intención de un individuo de realizar el comportamiento en cuestión. Se espera que la importancia relativa de la actitud, la norma subjetiva y el control del comportamiento percibido en la predicción de la intención varíen según los comportamientos y las situaciones.

Por lo tanto, Ajzen (1991), descubrió que en algunas aplicaciones se pueden encontrar que sólo las actitudes tienen un impacto significativo en las intenciones, en otras que las actitudes y el control del comportamiento percibido son suficientes para explicar las intenciones, y en otras, que los tres predictores hacen contribuciones independientes.

Como se explicaba, que para que un comportamiento ocurra, debe de haber una intención por parte del individuo de involucrarse en ese comportamiento, donde dichas intenciones también son formadas por las actitudes del individuo Krueger y Carsrud (1993); por lo tanto, las actitudes que se toman al tener una intención según la teoría del comportamiento son: (1) la percepción del deseo por un resultado anhelado, (2) la aceptación de los resultados de acuerdo a las normas sociales de un grupo de referencia y (3) la percepción de ese comportamiento que contribuye a que sea viable llegar a los resultados deseados.

Es por lo que la teoría del comportamiento planificado afirma que el grado de éxito depende no sólo del deseo o intención sino también de otros aspectos no motivacionales como la

disponibilidad de oportunidades o de recursos como el tiempo, dinero, habilidades, la cooperación, etc. (Ajzen, 1985 y Ajzen, 1987).

3.2.3 SUCESIÓN COMO UN COMPORTAMIENTO PLANIFICADO

Es un hecho que la sucesión es percibida como una que puede suceder siempre bajo el control del líder familiar, muchos autores han argumentado sobre este hecho como en Rubenson (1996), que afirma que hay una noción simplista en la definición de Gartner (1988), sobre el proceso de sucesión en la que manifiesta que los emprendedores (en este caso los fundadores) son las personas que crean y emprenden los negocios a diferencia de los no emprendedores que simplemente no lo hacen, por lo que en esta investigación se toma dicha percepción bajo la premisa de que el dueño, presidente o director, es el líder familiar que inició el negocio, para la segunda y subsecuentes generaciones sus descendientes directos que han decidido emprender el proyecto familiar que por lo tanto tiene la mayor influencia en este curso para iniciar y controlar el proceso de sucesión y por ende se vuelve el sujeto de estudio para detectar las relaciones de la intención y componentes de esa intención en el logro de sucesión.

Como lo describieron Sharma et al. (2003), con base a la aportación de diversos académicos como Handler y Kram (1988), Harveston, Davis, y Lyden (1997), Lansberg y Astrachan (1994), Malone (1989), Morris, Williams, Allen, y Ávila (1997), Poza, Alfred, y Maheshwari (1997) y Rubenson y Gupta (1996), en el contexto de la sucesión, sugieren una correspondencia entre las características de las tres actitudes del comportamiento planificado y las características de la empresa familiar sean: (1) el deseo del propietario de mantener el negocio en la familia, como indicador del deseo de sucesión por parte del propietario, (2) el compromiso de la familia hacia el negocio para mantener el negocio como uno familiar o

termine dentro de la familia, como indicador de la aceptación por parte de la familia para que haya sucesión y (3) la tendencia de que un sucesor de confianza se haga cargo del negocio (empresa), como indicador de la viabilidad de que la sucesión pueda ser exitosa.

Las características mostradas en su conjunto, según lo que sugiere la literatura deben de guiar a una intención para el logro de la sucesión; las empresas que cuentan con intenciones claras para llegar a lograr una sucesión deben tender a involucrarse más en las actividades para la planificación de la sucesión que aquellas empresas en las que su intención es menos clara (Sharma et al., 2003).

3.2.4 DESEABILIDAD, NORMA SOCIAL Y VIABILIDAD EN LA EMPRESA FAMILIAR

Shapiro (1984), definió la deseabilidad percibida como el grado en que uno encuentra atractiva la posibilidad de comenzar un negocio; en esencia, refleja el afecto de uno hacia el espíritu empresarial (Krueger, 1993).

La propuesta de Sharma et al. (2003), para identificar a la deseabilidad percibida en el ámbito de la sucesión se refleja como el deseo de conservar al negocio en la familia; es pertinente tomar en cuenta el compromiso del actual director o líder familiar por continuar con la empresa como una empresa familiar, el deseo de que sus predecesores sean su descendencia directa o que alguno de otros miembros de la familia tome el liderazgo de la empresa familiar.

Las Normas Sociales o las percepciones de las personas importantes que rodean al individuo con intenciones, como lo emplean Sharma et al. (2003), tienen una influencia en su

acción para ejecutar un comportamiento; en la empresa familiar se debe puntuar la percepción del compromiso que tienen los involucrados y la familia en el negocio para que éste permanezca como familiar, esto significa que haya una aceptación entre los involucrados con una posición de apertura para que positivamente se efectué el proceso de sucesión.

La viabilidad percibida en la teoría del comportamiento, descrita como el grado en que uno cree que es personalmente capaz de iniciar un negocio Shapero (1984), y Krueger (1993); en el contexto de sucesión, Sharma et al. (2003), lo identifican como la tendencia que hay de que un sucesor se haga cargo del negocio, por ello puede establecer que para poder medirla debemos conocer la percepción por parte del director de la propia confianza del sucesor en sus habilidades para dirigir el negocio, saber si la persona que se ha identificado como posible sucesor tiene el deseo de hacerse cargo del negocio y si el director tiene la confianza en dicho sucesor tanto en su integridad como persona, así como en sus capacidades y/o habilidades.

El constructo o también identificado como variable latente a evaluar para el concepto de la intención de logro de sucesión en este estudio se muestra en la figura 10.

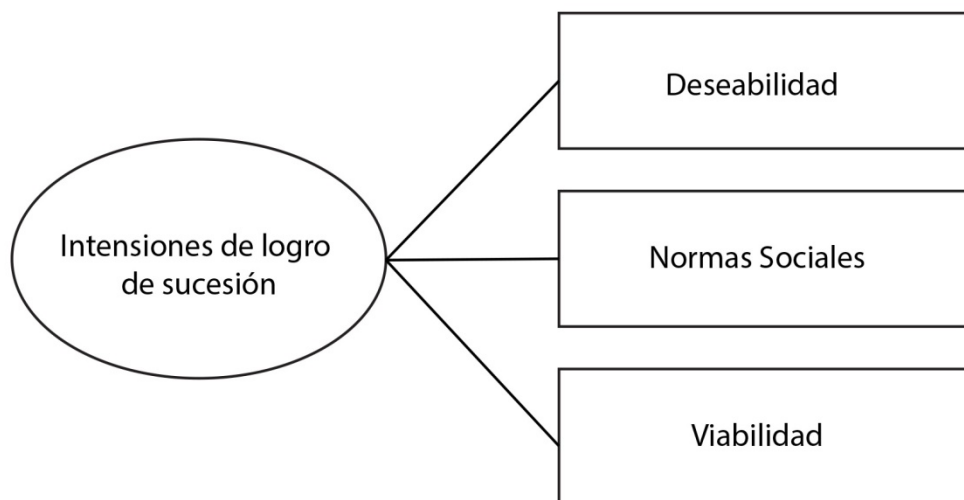


Figura 10. Dimensiones de la construcción intención de logro de sucesión

Fuente: (Sharma, Chrisman y Chua, 2003).

3.3 ORIENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA

En la articulación del marco de trabajo en el contexto de las empresas familiares Basco y Pérez (2011), al buscar una tipificación de las empresas a nivel administrativo desde un principio holístico según Nordqvist, Sharma y Chirico (2014), el grado de participación de la familia en la propiedad y la administración difiere entre las empresas familiares, produciendo diferentes actitudes hacia la familia y la empresa y definiendo así diferentes tipos de negocios donde los propietarios y gerentes son responsables de sus decisiones y de definir de una forma explícita o implícita su filosofía subyacente a nivel gerencial.

Entre otros autores como Pieper y Klein (2007), concluyen que la propiedad y la administración desempeñan un papel en la conexión de los sistemas familiares y empresariales para explicar el comportamiento de las empresas familiares.

Según estos argumentos, el grado de interacción entre la familia y los sistemas de la empresa y el gobierno, las filosofías de gestión afectan la forma en que se maneja un negocio; con ello Basco y Pérez (2009), identifican dos tendencias u orientaciones en las decisiones de la administración y el gobierno (1) Orientada a la familia enfocada en elecciones más cooperativas centradas en la familia, lo que es bueno y necesario para su éxito. (2) Orientada a la empresa donde se enfoca en el negocio y en lo que es bueno y necesario para alcanzar el éxito.

Las decisiones orientadas a la familia y a la empresa representan una visión conductual del efecto de la familia en la empresa, más allá del enfoque de los “componentes de participación” para clasificar la empresa, ya que esta visión Chua, Chrisman y Sharma (2005), asumen que la participación familiar produce un comportamiento específico que constituye la esencia de la empresa familiar.

Para efectos del estudio y como complemento en los subsistemas propuestos por Tagiuri y Davis (1982), donde incorpora a la propiedad como parte del sistema empresarial familiar, se sumará la orientación a la propiedad, donde se considera importante estudiar las relaciones que puedan influir en la toma de decisiones y que refleje algún otro comportamiento específico.

Basco y Pérez (2011), interpretan las orientaciones en el proceso estratégico de la siguiente manera:

1. Orientado a la familia; refleja las funciones relacionadas con la incorporación de la familia al desarrollo estratégico desde las metas hasta la implementación de la estrategia y el control.

2. Orientado al negocio; refleja las funciones en una postura independiente a la familia en el desarrollo estratégico.
3. Adaptado a la orientación a la propiedad; refleja las funciones en una postura de interés hacia el destino de la propiedad conforme a los miembros de la familia.

El constructo desarrollado, para las intenciones de este estudio se muestran en la figura 11.

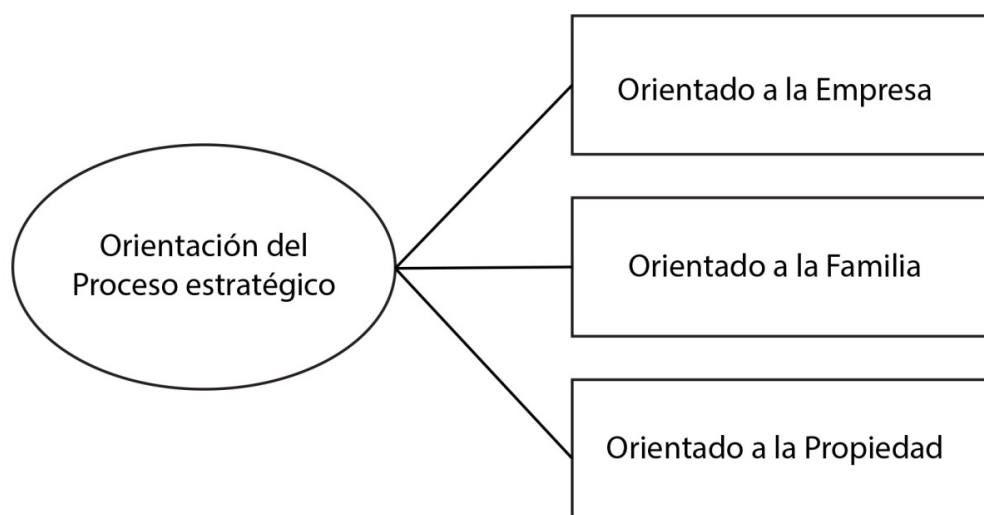


Figura 11. Dimensiones de la construcción orientación del proceso estratégico

Fuente: Elaboración propia. (2018)

3.4 ESTILOS DE LIDERAZGO ESTRATÉGICO

3.4.1 EL LIDERAZGO

El propio concepto de liderazgo ha generado una gran cantidad de debates en la literatura científica Jiménez y Villanueva (2018), y debido a que su significado a sufrido cambios a lo largo del tiempo éste ha ido tomando diversos rumbos según la perspectiva entorno al individuo que emerge por su poder e influencia ante otras personas, en otras palabras, el líder y su entorno.

El liderazgo se ha ido desarrollando desde sus principios básicos en donde éste dependía principalmente de los propios rasgos del líder donde predominaban la iniciativa, el valor, la pasión y la inteligencia, que combinados formaban un conjunto de capacidades que hacían de la persona un buen líder, aunque posteriormente no fue suficiente para explicar de forma completa al líder ni a su liderazgo, comenzaron a expandirse las posibilidades para ir reformulando las diversas definiciones como la que describe que la autoridad del liderazgo esta en función de su capacidad de influir en un grupo para alcanzar una visión o un conjunto de metas, donde Robbins (2002), explica que esta influencia puede ser formal como la que se puede percibir en el individuo que tiene un cargo directivo en una organización.

Entre otras obras se encuentra la definición usada por French y Bell (1996), donde muestran al liderazgo como un proceso que es rigurosamente interactivo y compartido que implica establecerse una dirección, visión y estrategias para llegar a una meta donde éstas se alinean con las personas que a su vez exigen cierta motivación.

Por lo tanto el ejercicio del liderazgo se da entre un grupo de personas que interactúan entre si, y en la organización el líder requiere del consentimiento de los subordinados, por ello

Muniz y Guimaraes (2017), sostienen que en ese contexto el liderazgo sólo existe después de que éste se haya reconocido por otros miembros del grupo, donde generalmente los líderes comienzan a emerger siendo detectados como diferentes de los demás (sus seguidores) debido a las habilidades que tienen para iniciar y mantener una interacción, de este modo éstos procuran aumentar la participación entre los miembros del grupo, los más capaces con los menos capaces, por lo que como mencionan Bass, Avolio, Jung y Berson (2003), los líderes tienden a ser tolerantes con las diversas personalidades.

3.4.2 LOS ESTILOS DE LIDERAZGO

Los estilos de liderazgo pueden depender de diversos motivos en los que el líder se ve obligado a hacerle frente a los diferentes problemas o acontecimientos, para Stoner (1996), estos estilos dependen de conocimientos y antecedentes así como de valores y experiencias que se obtienen a lo largo de la vida cotidiana del líder y se desarrollan según Ayaub-Pérez (2011), por sus actos y comportamientos que pueden influenciar a los miembros de una organización, por lo tanto como menciona Chiavenato (2014), el liderazgo es una influencia interpersonal ejercida en una situación en la que se dirige a través de un proceso de comunicación humana en consecuencia de uno o más objetivos específicos.

Al igual que en el concepto de liderazgo, los estilos de liderazgo tienen una muy variada gama de perspectivas teóricas y tipos de estudios que pretende explicar los fenómenos referentes a los diversos tipos o formas de emprender las acciones propias de un líder.

3.4.3 PERSPECTIVAS TEÓRICAS DE LOS ESTILOS DE LIDERAZGO

Entre las diversas teorías o perspectivas por las cuales los estilos de liderazgo han sido estudiados García, Salas-Arbeláez y Gaviria (2016), generalizan en que éstos se han ido estructurando en por los menos cuatro principales perspectivas teóricas, la primera que tiene que ver con todo lo referente a los rasgos, en donde las características propias del líder son el centro de su efectividad que permiten identificar si éste es o no un líder, respaldados con estudios de (Franklin y Krieger, 2012; Newstrom, 2011; Robbins y Judge, 2013 y Sánchez, 2008).

La segunda perspectiva se encuentra dirigida hacia el comportamiento del líder, donde Newstrom (2011), Robbins y Judge (2013) y Hellriegel y Slocum (2009), argumentan que su desarrollo se centra en lo que el líder hace, así como el cómo lo hace, o la forma en cómo este lleva acabo lo que hace; posteriormente la tercer perspectiva denominada como situacional, trata de demostrar que el contexto también forma parte de la explicación de la efectividad del líder, por lo tanto ésta toma un papel de contrarréplica conforme a las perspectivas anteriores con trabajos clásicos y pioneros con modelos para la construcción de esta teoría como los de (Hersey y Blanchard, 1969; Yukl, 1989; Fiedler, 1985; y Moorhead y Griffin, 1995).

La cuarta perspectiva expuesta en Sánchez (2008), y García et al. (2016), es la llamada perspectiva emergente o integral, donde ya se manifiestan estilos de liderazgo determinados que se encuentran en dependencia de las diversas variables que el líder identifica en la organización, ésta se encuentra orientada a explicar la importancia de las relaciones de influencia e intercambio entre líderes y sus seguidores, de esta forma se comenzaron a definir estos estilos como lo propusieron Bass (1985) y Bass y Avolio (1990), identificándolos como el estilo transformacional, estilo transaccional y estilo *laissez-faire* (dejar-hacer, por su traducción del

francés), donde posteriormente diversos investigadores han ido estructurando los diferentes estilos con múltiples dimensiones en las cuales estas pueden ser medidas.

La fase más reciente y promisoría en la que se encuentra la teoría del liderazgo asevera Fonseca, Porto y Barroso (2012), Muniz y Guimaraes (2017), es la llamada era transformacional y con ella el estilo de liderazgo ideal conocido como el liderazgo transformacional ya que este estilo caracteriza al líder por ser alguien que inspira y que es capaz de lograr alto rendimiento entre los equipos de trabajo y éste lo logra alentando intelectualmente a sus seguidores, este se basa en la motivación de tipo intrínseca en vez de extrínseca Van Seters y Field (1990), esto quiere decir que ellos deben de ser más proactivos que reactivos, donde los líderes son más radicales, innovadores y abiertos a nuevas ideas con lo que los objetivos son los de influir y producir un compromiso positivo y útil.

Así mismo, entre las diversas teorías que emergen estas han sido explicadas por las diferentes perspectivas teóricas como la teoría de contingencia, teoría del comportamiento, de liderazgo y procesamiento de información, liderazgo de intercambio social, liderazgo de equipo, liderazgo estratégico, teorías de liderazgo ético-moral, perspectivas teóricas basadas en la identidad, en el contexto, la complejidad y en sistemas, liderazgo en el emprendimiento, entre otras en las que se podrá notar algunas convergencias y similitudes o en otras divergencias y disparidades, pero que han sido esenciales en la comprensión del liderazgo y sus estilos.

Som y Sumi (2018), elaboraron un compendio de información donde muestran estas diferentes teorías que se han ido desarrollando en la que se puede apreciar su evolución, como los conceptos se adaptan a las diferentes y muy variadas perspectivas que surgen de la necesidad

de explicar las tendencias en el desarrollo del conocimiento de acuerdo a los diversos fenómenos que ocurren entre los individuos que emplean el liderazgo en las organizaciones, en la tabla 9 se encuentra una adaptación de los conceptos de Som y Sumi (2018), así como los diversos autores que han contribuido a la extensión de las teorías en los estilos de liderazgo comprendiendo también diversas áreas que giran entorno a las organizaciones en general, empresariales e incluso a las institucionales.

Tabla 9. Perspectivas teóricas de los estilos de liderazgo

Teorías disposicionales o de rasgos			
Categoría	Teoría	Autores Principales	Consideraciones teóricas
Teorías de rasgos	Rasgos y atributos	Bass (1990), Stogdill (1948) y Zaccaro, Kemp, y Bader (2004).	Se espera que los líderes empresariales sean buenos oyentes retrospectivos e intuitivos en la toma de decisiones, en todo caso es más importante escuchar que hablar.
	Habilidades y competencias del liderazgo.	Katz (1955), Katz y Kahn (1978), Zaccaro, Mumford, Connelly, Marx, y Gilbert (2000), Yammarino (2000) y Mumford, Campion y Morgeson (2007).	Se espera que el líder se adapte a los avances tecnológicos. Se hace mención de la importancia del uso de la inteligencia emocional y la posesión de rasgos de extroversión, conocimiento y conciencia.
	Teoría de motivos del líder	McClelland (1975) y Hackman y Oldham (1975).	Debe de haber un equilibrio entre la necesidad de cumplir con logros al corto plazo y el enfoque en logros de largo plazo. Los líderes no deben interesarse por todos los <i>stakeholders</i> , sino

			por los que les generen mayor aporte. Debe aumentarse el deseo por ampliar el conocimiento y la actualización.
Teorías del comportamiento			
Categoría	Teoría	Autores Principales	Consideraciones teóricas
Teorías del comportamiento	Enfoques hacia el comportamiento	Blake y Mouton (1985), Stogdill (1963), Likert (1967) y Cartwright y Zander (1960).	Los líderes deben de entender que sus seguidores necesitan algo de persuasión mientras elaboran ciertas tareas Estas teorías tienen dos orientaciones, (1) al trabajo y (2) a las relaciones Los ámbitos de trabajo demandan ambientes más participativos La demanda por la orientación hacia las relaciones se dio debido a que después de los 70's los padres han brindado más atención a los hijos, posteriormente después de los 2000's éstos exigen a sus empleadores ese tipo de atención.
	Teoría participativa	Huang, Iun, Liu, y Gong (2010), Chen y Tjosvold (2006) y Somech (2005).	Los líderes deben de generar una segunda línea al mando a través de la planificación de la sucesión.
		Wang, Waldman, y Zhang (2014), Bhattacharyya y Jha	Es necesario crear un ambiente de seguridad

		(2013), Manz y Sims (1980) y Pearce y Sims (2000).	psicológica. Los líderes ahora deben crear un ambiente donde los subordinados puedan compartir sus puntos de vista por lo que ahora puede desafiar opiniones de los líderes. El líder debe de escuchar a la junta directiva o más bien llevar prácticas de gobierno corporativo.
	Liderazgo compartido	Zhang, Tremaine, Milewski, Fjermespad, y O'Sullivan (2012) y Jha y Nair (2006).	El líder debe de capacitar de la mejor manera a otros líderes de equipos para incentivar la generación de nuevas empresas, innovación, adquisiciones, fusiones o expansiones.
	Delegación y empoderamiento	Spreitzer (1995) y Thomas y Velthouse (1990).	Los líderes deben propiciar una participación por parte de los empleados en negocios experimentales que tengan potencial de crecimiento futuro. Debe de haber una comprensión sobre los negocios y la tecnología, así como aceptar el liderazgo estratégico compartido, uno analiza la parte empresarial y el otro la tecnológica y así generar una visión

			compartida.
	Comportamientos de recompensas y castigos	Tremblay, Vandenberghe, y Doucet (2013), Podaskoff, Todor, Grover, y Huber (1984) y Keller y Szilagyi (1976).	Los líderes deben reconocer y premiar en público a los empleados que promueven la innovación y las nuevas ideas. Los errores cometidos durante el proceso de innovación no deben producir castigos.
Teorías de contingencia			
Categoría	Teoría	Autores Principales	Consideraciones teóricas
Teorías de contingencia	Liderazgo para el aprendizaje y conocimiento organizacional	Vera y Crossan (2004), Bierly III, Kessler, y Christensen (2000) y Berson, Nemanich, Waldman, Galvin y Keller (2006).	Los líderes deben difundir el conocimiento a los subordinados mediante plataformas, estos deben garantizar educación y pensamiento estratégico en la organización, por lo que se debe propiciar una orientación de aprendizaje así mismo como alentar a que los empleados participen con personas externas como en foros de innovación, conferencias, entre otros.
	Teoría de liderazgo de contingencia	Fiedler (1964), Ayman, Chemers y Fiedler (1995) y Strube y Garcia (1981).	Los subordinados esperan buenas relaciones entre líderes y miembros, menos poder posicional y estructura de tareas moderada.

	Teoría de Camino-objetivo	House y Dessler (1974) y House y Mitchel (1974).	Los líderes deben de mantener seguidores para el cumplimiento de las metas.
	Recursos cognitivos	Murphy, Blyth y Fiedler (1992), Vecchio (1990) y Fiedler y Garcia (1987).	Con la cantidad de información accesible hoy en día, los líderes deben reconocer que los subordinados son capaces de tomar decisiones, supone que se debe tomar un enfoque menos directivo, en general deben de orillar a los subordinados a aprender a tomar decisiones cada vez más difíciles.
	Decisiones normativas	Vroom y Jago (1974), Field (1982) y Vroom y Yetton (1973).	Las decisiones que toman los líderes deben de llevar un aporte con base a su experiencia, por lo que deben respetar la intuición en la toma decisiones y no solamente usando un pensamiento cuantitativo y estructurado
	Teoría del ciclo de vida	Hersey y Blanchard (1969) y Smith y Foti (1998).	Debido al conocimiento de los trabajadores, el líder debe de utilizar un estilo más participativo en vez de un estilo de decir y aconsejar.
	Teoría del sustituto del lider	Kerr y Jermier (1978) y Dionne, Yammarino, Atwater t James (2002).	Las buenas prácticas de liderazgo deben poderse registrar y transferirse por medios electrónicos que faciliten la sustitución de líderes

			actuales.
Teorías de intercambio social (relacional)			
Categoría	Teoría	Autores Principales	Consideraciones teóricas
Teorías de liderazgo relacional	VDL	Dansereau, Graen, y Haga (1975), Graen y Uhl-Bien (1995) y Liden y Graen (1980).	Deben de crearse fuertes relaciones personales con los subordinados así como con todos los <i>stakeholders</i> .
	LMX	Graen y Uhl-Bien (1995) y Schriesheim, Castro y Coglisier (1999).	Es importante generar relaciones efectivas, para transmitir la creencia de que el líder protegerá a sus seguidores.
	Liderazgo relacional	Uhl-Bien (2006), Brower, Schoorman, y Tan (2000) y Cunliffe y Eriksen (2011).	Se deben establecer procesos definidos para el logro de metas en donde la naturaleza de la relación entre líder y subordinado deba ser inclusiva.
	Liderazgo individualizado	Dansereau et al. (1995) y Yammarino y Dansereau (2000).	Los líderes deben hacer esfuerzos individualizados para desarrollar a los subordinados sin habilidades competentes pero que muestran potencial.
Liderazgo y el procesamiento de información			
Categoría	Teoría	Autores Principales	Consideraciones teóricas
Liderazgo y el procesamiento de información	Cogniciones del líder y su seguidor	Schaubroeck, Lam, y Peng (2011).	Debe de mantenerse una interdependencia cognitiva donde los líderes expandan la base de conocimiento de los subordinados.
	Liderazgo implícito	Eden y Leviatan (1975), Offerman, Kennedy, y Wirtz (1994) y House, Javidan, Hanges y	La fortaleza de la relación líder-seguidor se refuerza por la inteligencia y se orienta por su

		Dorfman (2002).	rendimiento.
	Teorías del procesamiento de la información y la toma de decisiones de los líderes	Lord, Foti y De Vader (1984).	Debe existir una toma de decisiones estratégica, donde estas decisiones deben comunicarse instantáneamente mediante tecnologías de información
Teorías neo-carismáticas			
Categoría	Teoría	Autores Principales	Consideraciones teóricas
	Liderazgo transformacional	Judge y Piccolo (2004), Bass y Avolio (1993) y Avolio y Bass (1995).	Se deben aplicar características transformadoras y lograr cambios de comportamiento en los subordinados.
	Liderazgo transaccional	Judge y Piccolo (2004), Lowe, Kroeck y Sivasubramaniam (1996), Avolio, Bass, y Jung (1999) y Bass, Avolio, Jung y Berson (2003).	Se necesita un liderazgo transaccional para lograr eficiencia y eficacia en objetivos de corto plazo, pago por resultados.
	Liderazgo carismático	Bryman (1992), Conger (1988), Shamir, House, y Arthur (1993).	Se valoran más a los líderes que aportan sabiduría con base a su experiencia
	Liderazgo inspiracional	Bass (1990), Joshi, Lazarova, y Liao (2009) y Waldman, Balthazard y Peterson (2011).	Los líderes ponen el ejemplo para que los seguidores elijan el camino correcto.
	Liderazgo de auto sacrificio	Choi y Mai-Dalton (1999) y Decramer y Van-Knippenberg (2004).	Los seguidores reconocen el sacrificio de los líderes y este se convierte en su motivación.
	Liderazgo pragmático e ideológico	Mumford (2006), Bedell-Avers, Hunter y Mumford (2008), Hunter, Bedell-Avers y Mumford (2009)	Los líderes deben equilibrar sus requerimientos pragmáticos con la orientación de su posición ideológica.

Liderazgo de equipo			
Categoría	Teoría	Autores Principales	Consideraciones teóricas
Liderazgo de equipo	Liderazgo en equipos y grupos de decisión	Taggar, Hackew y Saha (1999), Hoch y Kozlowski (2014) y Dinh et al. (2014).	Los líderes deben de comprometerse con los equipos que tienen objetivos amplios para lograr la innovación.
Liderazgo estratégico			
Categoría	Teoría	Autores Principales	Consideraciones teóricas
Liderazgo estratégico	Liderazgo de la alta dirección	Finkelstein and Hambrick (1996), Vera y Crossan (2004), Ireland y Hitt (1999) y Boal y Hooijberg (2001).	Todas las iniciativas estratégicas de negocios internacionales deben de tener un enfoque dedicado a nivel de TMT.
	Teoría de los altos mandos	Hambrick (2007), Hambrick y Mason (1984) y Waldman, Javidan y Varella (2004).	La visión estratégica no debe restringirse a la parte superior, por lo que debe difundirse en todas las organizaciones.
	Liderazgo público (profesional y político)	Moynihan y Ingraham (2004), Crosby y Bryson (2010) y Silvia y McGuire (2010).	Las estructuras de liderazgo se encuentran en las grandes organizaciones empresariales.
Teorías de liderazgo ético y moral			
Categoría	Teoría	Autores Principales	Consideraciones teóricas
El liderazgo en la ética y la moral	Liderazgo auténtico	Luthans and Avolio (2003) y Gardner, Avolio, Luthans, May, y Walumbwa (2005).	Debe de compartirse la información con los seguidores de manera transparente y esto comprende hasta el punto de indicar el propio estado de salud del líder para que los demás puedan tener una perspectiva conforme a los riesgos que pueda

			enfrentar la organización.
	Liderazgo ético	Burns (1978), Rawls (1971), Beauchamp y Bowie (1988) y Costa (1998).	Los líderes tienen que compartir el conocimiento dentro de la industria y así propician un avance en los conocimientos, también se esperan medidas proactivas contra irregularidades comerciales.
	Liderazgo de servicio	Greenleaf and Spears (2002), Dennis, Kinzler- Norheim y Bocarnea (2010), Russell y Stone (2002) y Stone, Russell y Patterson (2004).	Se mantiene una actitud de agradecimiento cuando los líderes satisfacen las necesidades de los seguidores y se espera que sirvan genuinamente para el beneficio de la sociedad.
	Teorías de liderazgo espiritual	Sanders (1994), Fry, Vitucci y Cedillo (2005) y Fry (2003).	Los líderes que se encuentran en la etapa de autorrealización y se encuentran intrínsecamente motivados son cada vez más apreciados.
Teorías basadas en la identidad			
Categoría	Teoría	Autores Principales	Consideraciones teóricas
Perspectivas de la identidad	Teoría de la identidad social, la identidad del liderazgo y proceso de identificación del liderazgo	Hogg (2001) y Albert, Ashforth y Dutton (2000).	Se debe identificar la singularidad de la contribución individual sea formal o informal. Los líderes deben reforzar la identidad de sus seguidores talentosos asignándole roles y tareas desafiantes para que estos a su

			vez se enriquezcan.
Teorías del liderazgo basadas en el contexto, la complejidad y los sistemas			
Categoría	Teoría	Autores Principales	Consideraciones teóricas
Perspectivas contextuales, de complejidad y de sistemas del liderazgo	Teoría contextual	Day (2001), Day, Fleenor, Atwater, Sturm y McKee (2014), Osborn, Hunt, y Jauch (2002), Uhl-Bien, Marion y McKelvey (2007) y Schneider y Somers (2006).	Los líderes tienen que administrar los negocios en un equilibrio dinámico, avanzando hacia el caos mediante los parámetros: el mercado, la tecnología, las regulaciones y las comunidades sociales, tratando de mantener quieto el estado del caos en estos.
	Teoría de la complejidad del liderazgo	Schneider y Somers (2006), Uhl-Bien et al. (2007) y Morrison (2012).	Los líderes deben interactuar con proveedores, clientes clave y clientes potenciales y adaptarse a sus constantes cambios en todos los entornos, es importante que se mantenga una relación con los gobiernos y los organismos reguladores.
	Enfoque de redes sociales	Balkundi y Kilduff (2006), Mehra, Dixon, Brass y Robertson (2006) y Pastor y Mayo (2002).	Deben de crear un ecosistema con los proveedores para la creación conjunta de valor en las organizaciones.
	Liderazgo integrativo	Moynihan y Ingraham (2004) y Crosby y Bryson (2010).	Se deben alinear las necesidades, los motivos y las personalidades de los seguidores con los objetivos empresariales en los

			diferentes ambientes dinámicos
	Liderazgo adaptativo	Heifetz, Grashow y Linsky (2009), Yukl y Mahsud (2010) y Xiao, Seagull, Mackenzie y Klein (2004).	Es importante poder ajustar y adaptar un estilo de liderazgo en un mercado complejo y dinámico.
Liderazgo en la creatividad, la innovación y el cambio			
Categoría	Teoría	Autores Principales	Consideraciones teóricas
Liderar para la creatividad, innovación y cambio	Liderazgo en la creatividad y la innovación	Jaussi y Dionne (2003), Mumford y Licuanan (2004) y Amabile (1988).	Se debe de facilitar la cultura de innovación con los proveedores y recompensas por ideas innovadoras así mismo como ejercer prácticas efectivas de recursos humanos para propiciar la innovación.
	Liderar el cambio en las organizaciones	Kotter (1996), Weick y Quinn (1999) y Van de Ven y Poole (1995).	Los líderes deben ser agentes de cambio, por o tanto debe liderar iniciativas de cambio en el equipo.
Liderazgo emprendedor, emociones en el liderazgo y E-lider			
Categoría	Teoría	Autores Principales	Consideraciones teóricas
Liderazgo emprendedor		Gupta, MacMillan y Surie (2004), Prabhu (1999) y Kuratko (2007).	Se debe demostrar el instinto emprendedor y promover el intraemprendimiento,
E-líder y sus efectos con la tecnología		Avolio, Kahai, y Dodge (2001), Cascio y Shurygailo (2003) y Avolio y Kahai (2003).	Los miembros de los equipos deben de involucrarse en la transferencia de tecnología y cultura. También se espera que el líder pueda aspirar a interactuar con sus seguidores 24/7 gracias a la diversidad tecnológica.
Las emociones y el		George (2000),	Se espera que los

liderazgo		Humphrey (2002) y Fambrough y Hart (2008).	líderes estén emocionalmente equilibrados. Deben ser empáticos con las necesidades emocionales de sus seguidores y no sólo ser comprensivos.
Otras perspectivas teóricas			
Categoría	Teoría	Autores Principales	Consideraciones teóricas
Otras construcciones teóricas	Liderazgo estético	Hansen, Ropo y Sauer (2007), Guillet de Monthoux, Gustafsson, y Sjöstrand (2007).	Siempre se debe buscar información y discriminarla utilizando los sentidos como los sentimientos.
	Error y recuperación del líder	Dinh et al. (2014).	Se deben de crear plataformas donde los empleados puedan publicar sus críticas sobre el liderazgo y la estrategia. Los líderes tienden a monitorear las redes sociales y entender las críticas sociales para su propia estrategia.
	Teoría del proceso de decisión	Saaty (1990).	Se debe de entender que las decisiones tienen una vida útil y estas deben de ser modificadas después de ciertas revisiones periódicas.
	Liderazgo destacado	Ligon, Hunter, and Mumford (2008), Holmberg and Åkerblom (2001) and Tamkin, Pearson, Hirsh, and Constable (2010).	El desempeño de los líderes debe de superar las expectativas de los seguidores y el mercado.

Fuente: Información adaptada de Som y Sumi (2018).

Jiménez y Villanueva (2018), remarcan que los estilos de liderazgo a su vez pueden influenciar a diversas variables organizativas, es decir a las organizaciones, entre ellos el clima organizacional, el estrés laboral, conflictos laborales, pero es importante entender como estas impactan en la toma de decisiones que a su vez influyen el desempeño de la organización.

Así bien, la toma de decisiones es un proceso de racionalidad limitada en las que éstas se encuentran condicionadas por determinada información en donde se encontrará una probabilidad de errores en los que los diversos mecanismos que propician estos errores pueden ser reforzados, pero para ello también es importante entender la dirección que toman los diversos fenómenos en los diversos contextos en el que el diseño de un proceso pueda ser implantado de tal forma que permita tanto a los investigadores, los estudiantes y los practicantes encauzar los proyectos de una forma más certera y puntual ajustada a la necesidad de la situación o el problema referente al desempeño de un equipo, de la empresa o la organización.

Muniz y Guimaraes (2017), remarcan que el desempeño de un equipo o incluso el desempeño de la organización generalmente está vinculado a la efectividad del liderazgo y esto puede ser debido a que los líderes se comprometen más con los resultados de la organización ya que estos se encuentran diferenciados por su percepción del *status-quo* en comparación con otros miembros del equipo que tienden a presentar patrones de comportamiento más homogéneos, es por ello que Dionne, Sayama, Hao y Bush (2010), concluyeron en su estudio de simulación de modelos mentales, que cuando existe un interés mutuo entre los miembros del equipo y liderazgo existe una convergencia de percepciones, valores, cogniciones y comportamientos que llevan a

estas propiedades compartidas a caracterizar al equipo, reforzando el interés grupal por los resultados.

Por ello es importante saber como los líderes de las organizaciones operan en la zona actual de interés de estudio, por lo que se ha seleccionado una perspectiva más simplificada que permita observar el rumbo en el estilo de liderazgo, pero delimitado a la toma de decisiones, aportando a la construcción del conocimiento en pro de la parsimonia que busca el trabajo de investigación.

3.4.4 EL ESTILO DE LIDERAZGO ENFOCADO EN LA TOMA DE DECISIONES

Dado a las necesidades por entender el rumbo que llevan las preferencias de la toma de decisiones de los directivos y cómo éstas se vuelven las más adecuadas para la organización, es pertinente abordar a los estilos de liderazgo desde una perspectiva teórica que reconozca no sólo la forma en como el líder se desempeña García et al. (2016), como se ha logrado explicar en las teorías basadas en el comportamiento, sino que lleve una orientación al tipo de elección que el líder esta dispuesto a tomar, ya que éstas influyen en el establecimiento de los objetivos y en las metas Zapata, Canet y Peris (2008), así como lo hacen en la definición de los sectores o el mercado en donde participarán, la tecnología y los recursos humanos y financieros que pondrán a disposición para llevar a cabo sus estrategias, dando paso a una corriente que se ha ido formando dentro de la teoría de la organización donde Child (1997), hace referencia de ella como un enfoque basado en la elección estratégica, así mismo el autor propuso a esta perspectiva como un proceso que presta atención al papel que desempeñan los líderes cuando se va a determinar el curso de acción en la organización.

Además ya se ha identificado que entre los estilos de liderazgo y el liderazgo estratégico a pesar de provenir de las mismas fuentes de estudio, existen al menos dos diferencias clave entre estas dos perspectivas donde Hambrick y Pettigrew (2001), describen que el liderazgo está relacionado con todos los líderes de la organización sin importar el nivel administrativo, en cambio el liderazgo estratégico alude al liderazgo en el nivel más alto de la organización por lo cual estos adquieren y juegan distintos papeles organizativos Vera y Crossan (2004), a comparación de los niveles intermedios.

La teoría que se ha ido formando ha tomado en cuenta no sólo factores internos sino externos y contextuales es decir al entorno, ya que estos también influyen en la definición de las estrategias y el diseño organizativo más apropiado; de una mejor manera se puede entender que la elección estratégica es capaz de reconocer una presencia objetiva del entorno así como una visión subjetiva mediante procesos de percepción, donde se podrán identificar y desarrollar diferentes respuestas con base a la forma en cómo los líderes están percibiendo al entorno asociados a diferentes factores de entre ellos el estilo de dirección y su cognición, así como otros conocimientos intrínsecos como sus valores o creencias y experiencias Zapata et al. (2008).

Por lo tanto la investigación pretende orientarse en reconocer de manera más concreta el perfil de los directivos o su estilo de liderazgo basado en el tipo de elecciones estratégicas definidos en esta teoría por Nahavandi y Malekzadeh (1993), en donde tomaron esta perspectiva de la elección estratégica aplicándose en los directivos y proponiendo los estilos de liderazgo estratégicos, donde se integran las dos dimensiones relativas al liderazgo estratégico definidas como las dimensiones de tipo controlador y tipo emprendedor así en congruencia con el trabajo de Zapata et al. (2008), haciendo una integración con la incorporación del estilo cognitivo intuitivo.

3.4.5 TIPOS DE LIDERAZGO ESTRATÉGICO

Apoyado en Nahavandi y Malekzadeh (1993), y el desarrollo teórico de la elección estratégica se puede observar como logran definir a los estilos de liderazgo en dos dimensiones que influye tanto en la formulación como la implementación estratégica empresarial, de esta forma integran las variables para dar paso a la definición de las tendencias que puede poseer un líder empresarial que oscila entre el grado de búsqueda de nuevos retos y el nivel de deseo de control, para la formulación de este modelo integrador los autores emplearon variables utilizadas en diversos estudios como en Guth y Tagiuri (1965), Christensen, Andrews, Bower, Hamermesh y Porter (1982), Hambrick y Mason (1984), y Gupta (1988), donde lograron hacer una unión entre el impacto del estilo de liderazgo con la estrategia, estos han sido extendidos a la actualidad y utilizados también en estudios más recientes como en Zapata et al. (2008), Hambrick y Pettigrew (2001), Vera y Cossan (2004) y Hunitie (2018), entre otros en los diversos ámbitos organizativos.

3.4.6 LA PERSPECTIVA DE LA ELECCIÓN ESTRATÉGICA O *STRATEGIC CHOICE*

Según Zapata et al. (2008), la intención de los directivos tiene influencia en la organización y específicamente cuando existe la posibilidad de la definición de tipos de trabajos que se desarrollan en las empresas; en su estudio trataron la perspectiva de la elección estratégica en conjunto a la teoría contingente, en la que debido a que la teoría se dirige a explicar en como los cambios en los factores del contexto lleva a desarrollar cambios internos y de estructura de la empresa u organización, existe una necesidad por la recuperación del desempeño y es en ella

donde se genera a través del llamado ajuste (o *fit* en inglés), de esta forma se pueden observar afirman Zapata et al. (2008), que las empresas con un mayor ajuste pueden ser más eficientes y tener una mayor probabilidad de sobrevivencia.

La parte teórica de la elección estratégica en esta investigación se aborda también como una forma de entender el comportamiento del miembro de la organización y selección en el proceso estratégico centrados en cada uno los ámbitos que compone la empresa familiar, dirigidos a los aspectos pertinentes hacia la empresa, la familia o la propiedad.

Dentro de los factores incluyentes en la construcción de la elección estratégica que se muestran se hallan el estilo de liderazgo, el estilo cognitivo, la percepción e interpretación del entorno y los valores y creencias del directivo, que a su vez muestran ser parte influyente en el desempeño de la empresa o la organización y así mismo estar interrelacionada no sólo de forma directa si no mediante otros factores externos de trabajo, de gestión, de diseño de forma y estructura organizativa, de esta forma Zapata et al. (2008), buscaron probar las relaciones entre los conceptos utilizando las diversas perspectivas teóricas.

3.4.7 LA INTUICIÓN COMO UN ESTILO

Los individuos que tienen poder de decisión se encuentran influidos por una ideología previa en la que según su forma se vuelve parte importante en los estilos cognitivos, ya que estos encuentran su equivalencia en la estructura y los procesos de cognición, de otra forma se encuentra explicado en lo que tiene que ver con el cómo el individuo adquiere, almacena,

recupera y procesa información concluyen Corner, Kinicki y Keats (1994), en Mintzberg, Ahlstrand y Lampel (2016), esto se vuelve parte fundamental en el empeño por explicar las diferencias que existen en la toma de decisiones de un directivo y con la información adquirida el cómo éstas pueden manifestar cierta preferencia al determinar una solución al problema; es por ello que en la parte referente a la teoría de la personalidad, las personas generan preferencias de acuerdo a cómo éstas perciben la información y con ello tomar decisiones, los estilos referenciados en el estudio de Zapata et al. (2008) proponen dos estilos básicos basados en los trabajos de Blaylock y Rees (1984), Ho y Rogers (1993) y Cheng, Luckett y Schultz (2003), definiendo a los sensores o de estilo cognitivo sensor como aquellos que se centran en hechos concretos, encuentran su preferencia en los datos específicos, no les conforta la incertidumbre ni la abstracción y prefieren los trabajos más precisos alejándose de la ambigüedad, prefieren opiniones basadas en la realidad y en donde los hechos puedan verificarse directamente por medio de los sentidos y definiendo a los intuitivos o de estilo cognitivo intuitivo como aquellas personas que llevan una preferencia por encontrar significados y gustan de hacer uso de metáforas o hacer asociaciones para explicar los hechos, también llevan una tendencia a ser exploradores y buscar siempre nuevas posibilidades, tienden a ser especulativos y guiarse por corazonadas por lo cual son más propensos a tolerar la abstracción y la incertidumbre logrando la paciencia en situaciones complicadas pero impacientes en los trabajos rutinarios, por lo que suelen enfocarse en las posibilidades del futuro en vez de los hechos presentes percibiendo la información de una forma holística o general y no concreta.

Desde la perspectiva de la teoría de la contingencia del liderazgo en Chiavenato (2014), dice que el liderazgo debe ser bastante flexible y adaptable a las circunstancias y las situaciones y que el

liderazgo “es mucho más que la suma total de los rasgos de personalidad, como la mente y el corazón, el coraje y la moral puede ser aprendido y desarrollado”.

Con base a estas afirmaciones se puede explicar en como un líder intuitivo es capaz de percibir e interpretar las situaciones y adaptarse eligiendo un estilo más adecuado para poder alcanzar las expectativas, objetivos y resultados, para si mismo, para la organización y para todos los involucrados.

3.4.8 DIMENSIONES DEL LIDERAZGO ESTRATÉGICO

Debido a que las dimensiones específicas del liderazgo estratégico en esta investigación se encuentran apoyadas en la teoría propuesta por Nahavandi y Malekzadeh (1993), se esbozan las categorizaciones para entender mejor sus dimensiones y con ellas sus escalas; con ello los autores argumentan que las dimensiones de este tipo de liderazgo han sido desarrolladas por investigadores de la estrategia, algunos enfocados más hacia el desarrollo de la estrategia pero algunos otros hacia las decisiones estratégicas, ya se veía desde Miller y Friesen (1982), la tendencia al desarrollo por las dos dimensiones enfocadas hacia el emprendimiento donde se incluía el concepto del nivel de riesgo, la innovación así como Gupta (1984), que consideró la orientación interpersonal como el mismo nivel de riesgo a la toma de decisiones como parte de las dimensiones en el liderazgo estratégico, por lo que posteriormente comenzaron a surgir diversas clasificaciones, por lo tanto Nahavandi y Malekzadeh (1993), al querer construir el liderazgo estratégico de una forma más integral, optaron por definir al tipo emprendedor como aquel que presenta cierto grado de búsqueda de retos, ya que este representa diversas características en el directivo conforme a si este esta abierto al cambio y a la innovación donde están decididos tomar caminos hasta cierto punto desconocidos.

Así mismo desarrollaron la contraparte de este grupo de características convirtiéndolo en aquel que definieron como el tipo controlador, en el que refiere al como el líder estructura y organiza las actividades como las personas en el cual las diversas responsabilidades y el poder sobre cae detectando la existencia de líderes que prefieren mantener alto control y centralización en la organización, así como los que prefieren tener menos control y estar más abiertos a la delegación de las tareas, de esta manera lograron categorizar a los tipos de líderes conforme estas dos dimensiones representadas en la figura 12.

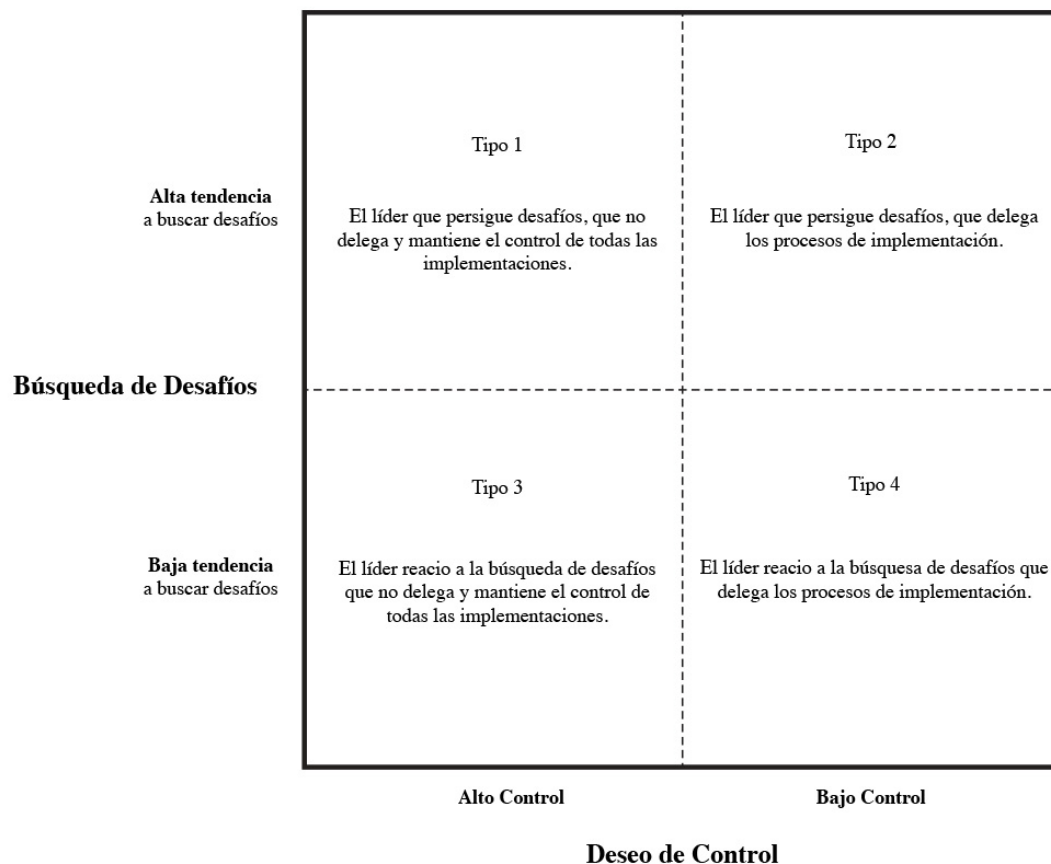


Figura 12. Dimensiones del liderazgo estratégico

Fuente. Nahavandi y Malekzadeh. (1993)

La categorización que usaron Nahavandi y Malekzadeh (1993), permitirá a este estudio detectar y centrar el tipo de liderazgo que están tomando los líderes, es decir los directivos de las empresas familiares en el espacio muestral que se ha seleccionado, de esta forma se podrán hacer diversas comparaciones con los hallazgos mostrados en los diversos estudios donde los casos que son más prometedores perfilan a mostrar un modelo a seguir para las empresas puestas a prueba.

Con base a los tipos de líderes que categorizan Nahavandi y Malekzadeh (1993), se encuentran los tipo 1 y tipo 2 que son identificados como los que llevan la tendencia a la búsqueda de desafíos por lo cual a la hora de tomar decisiones estratégicas prefieren tomar riesgos así como inclinarse hacia la innovación, a pesar de esto, se pueden diferenciar por el hecho de que los líderes tipo 1 prefieren mantener el control de la mayoría de las decisiones ya que esto les permitirá sentirse menos preocupados sabiendo que la dirección va ser a su modo o a su parecer, mientras que para el tipo 2 es capaz de renunciar a una parte del control y delegar convirtiéndolo en una persona más abierta a los diferentes comportamientos así como a las diferentes formas de pensar de sus empleados y la forma en como estos toman las decisiones; ambos tipos de líderes son emprendedores.

Para los líderes categorizados como tipo 3 y tipo 4 son aquellos que se resisten a los cambios y son reacios a los desafíos, por lo que preferirán mantener su *status quo*, así como la preferencia de estrategias que no se alejen mucho conforme a aquellas que ya hayan sido empleadas anteriormente; sin embargo los líderes del tipo 3 con tendencia a tener alto deseo de control van a desarrollar organizaciones más centralizadas distinto de los tipo 4 que delegaran ciertas decisiones creando organizaciones más participativas, de esta forma también Zapata et al. (2008) los reconocen como los líderes de estilo controlador y estilo emprendedor.

Con base a la literatura analizada de los estilos de liderazgo estratégico, así como la importancia de la intuición como una variable que influye en la toma de decisiones del directivo, el constructo desarrollado para los estilos de liderazgo estratégico se muestra en la figura 13.

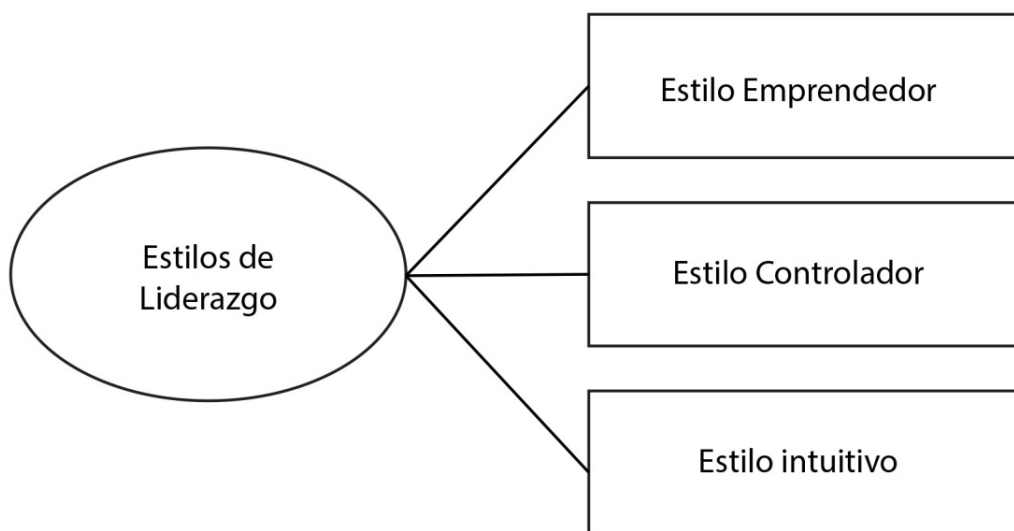


Figura 13. Dimensiones del constructo estilos de liderazgo estratégico

Fuente: Elaboración propia. (2018)

3.5 EL DESEMPEÑO

El desempeño en materia de los negocios y las empresas ha sido un centro en el estudio de la gestión empresarial ya que ha existido un continuo interés por desarrollar nuevos modelos tanto empíricos como teóricos que funcionan como métodos para agudizar su medición en muchos de los sentidos posibles.

Es evidente que su desarrollo permite a las empresas poder probar siempre nuevas formas de evaluar los efectos de sus actividades para la obtención de resultados positivos a favor de sus inversiones; Watts y McNair-Connolly (2012), argumentan que estos últimos años se ha podido testificar una sofisticación de los sistemas de medición y aplicación en las organizaciones, entre los métodos desarrollados de la década de los 90 en adelante, se pueden identificar metodologías como la de *just-in-time* o fabricación justo a tiempo, así como el modelo con un nuevo enfoque hacia la gestión del desempeño por Lynch y Cross (1991), *balance scorecard* (BSC, por su siglas en inglés) o conocido como el cuadro de mando integral, donde en un principio la idea era integrar mediciones financieras y no financieras así como centrar el sistema de medición para que ambas dimensiones presentaran indicios de desempeño similares o iguales.

Posteriormente cuando Kaplan y Norton (1992), presentaron su versión BSC se pudo reconocer que los nuevos sistemas de gestión requerían nuevas mentalidades así como nuevos métodos de medición; asimismo como diversos investigadores han trabajado en el mejoramiento de los métodos de medición del desempeño, siguen existiendo muchas vertientes y puntos débiles según Watts y McNair-Connolly (2012), en el desarrollo de las variables que son de importancia para cada una de las perspectivas teóricas en la construcción de los modelos de medida del desempeño en la gestión de las organizaciones.

Uno de los modelos que hemos detectado e integra las dimensiones de una forma más completa para la nueva medición del desempeño que presentan Watts y McNair-Connolly (2012) incluyen perspectivas de los modelos anteriores como: (1) los indicadores de desempeño clave, (2) los factores críticos de éxito, (3) estrategias centrales y (4) perspectivas de los *stakeholders*, que en conjunto vienen a formar un producto de la misión y la visión de la organización a la cual han categorizado al modelo como la rueda de rendimiento; el modelo explica de una forma gráfica a detectar el desempeño desde estas diversas vertientes y nos brinda un panorama general para entender los indicadores que más pueden ajustarse a las necesidades del estudio.

Más allá del desarrollo acelerado en las formas y la agudización de la cantidad de controles para desarrollar una medición del desempeño en una organización, la conclusión de Drucker (1964), que señala que los negocios son el único sistema en el que se pueden encontrar resultados y eventos cuantificables y no cuantificables en la que ambos son igualmente importantes; nos ayuda también a mantenernos en guía para la medición del desempeño en esta investigación.

3.5.1 DESEMPEÑO EN LA EMPRESA FAMILIAR

Al hablar de la empresa familiar y como se ha considerado en su definición anteriormente como un organismo compuesto por dos subsistemas que se encuentran entrelazados, la dimensión familiar y la empresarial, para ello Sharma (2004), ha identificado al desempeño con la definición de alto desempeño en las empresas de tipo familiar ya que ésta hace correspondencia cuando se toman en cuenta ambas dimensiones, la familiar y la empresarial, pues también como Davis y Taguiri (1989), Olson, Zuiker, Danes, Stafford, Heck y Duncan (2003), y Stafford, Duncan, Danes y Winter (1999), piensan que aún más este tipo de empresas se encuentran

interesadas en poder lograr objetivos que vayan en conjunto a las cuestiones financieras y a las no financieras.

También es importante poner en el mapa el concepto de éxito, en el que puede interpretarse como un resultado siempre deseado por todas las organizaciones, pues éste ha sido estudiado desde el enfoque de la teoría de los *stakeholders* en cual hacen una valoración de las percepciones de cada uno de estos *stakeholders* o partes interesadas que conforman a la empresa familiar, concluyendo que tarde o temprano el éxito va a correr en favor a una de las dos dimensiones (empresa o familia) a lo largo del ciclo de vida de la empresa familiar según la variación de las condiciones de cada dimensión, es por ello que Sharma (2004), ha presentado dichas variaciones del desempeño en una matriz de dos por dos con un total de cuatro variaciones, donde señala de una forma muy básica estas condiciones en ambas dimensiones, empresariales y familiares desde un posicionamiento positivo o negativo conforme al desempeño definidas a continuación:

1. Desempeño empresarial positivo y familiar positivo

Son las empresas familiares exitosas que también las llaman empresas con corazones cálidos y bolsillos profundos, pues estas presentan características de alta empatía emocional y suficiente capital financiero, desarrollan negocios rentables y preservan la armonía familiar y en momentos difíciles estas pueden conservarse de esta forma por un tiempo significativamente prolongado.

2. Desempeño empresarial positivo y familiar negativo

Son las empresas exitosas pero propensas a mantener relaciones familiares muy tensas y en su mayoría fallidas, se las reconoce como las de bolsillos profundos y corazones adoloridos; estas empresas claramente tienen un amplio capital financiero, pero carecen de capital emocional siendo este último un aspecto de consideración actual en la teoría como fundamental para el sostenimiento de la empresa familiar.

3. Desempeño empresarial negativo y familiar positivo

Estas empresas también conocidas como las de corazones cálidos y bolsillos vacíos, gozan de una relación muy fuerte entre los familiares proporcionando altos niveles de capital emocional pero muy poco capital financiero, lo bueno de las empresas que presentan estas condiciones es que las buenas relaciones familiares pueden ayudar a la empresa a soportar el bajo desempeño, pero sólo por un tiempo determinado, pues con su prolongación los recursos terminarán por agotarse.

4. Desempeño empresarial negativo y familiar positivo

Estas son empresas fallidas, también se les reconoce como las de corazones adoloridos bolsillos vacíos, la razón de su fracaso es claramente debido a su precario funcionamiento en el ámbito empresarial como en el familiar y aunque el fracaso empresarial puede servir como experiencia

para futuros emprendimientos, el fracaso familiar puede ser lesivo y difícil de reparar para lograr alcanzar un desempeño equiparable al de las empresas exitosas.

La anterior descripción como lo señala Sharma (2004), es sólo una comparación de las dos dimensiones con descripción de condiciones opuestas, por lo que recomienda realizar investigaciones donde se incrementen o complementen otras dimensiones e incluso poder realizar escalas las cuales puedan medir estos niveles de desempeño entre las empresas familiares de una manera empírica además de dar explicación al por qué dicha empresa en cierto cuadrante y los factores que influyen que una empresa se mueva de un cuadrante a otro, de esta forma robustecer la teoría y comprender el desempeño y su armonía entre las dimensiones empresariales y familiares que constituyen a la empresa familiar.

En términos de medición del desempeño, a pesar de que muchas empresas y enfoques teóricos se centran únicamente en el desempeño con el rendimiento como indicador, existen otros factores que también afectan al desempeño, ya sea para las empresas pequeñas, medianas, grandes, familiares y no familiares.

Para obtener resultados de una percepción más generalizada o global del desempeño de la empresa y en su caso de la empresa familiar, es admisible incluir elementos que cubran aspectos de diversas índoles, llevando un razonamiento lógico y ordenado, como referencia se opta por utilizar el modelo rudimentario de la empresa familiar, donde se perciben las dos dimensiones empresa y familia y evaluar aspectos internos y externos de la empresa tal y como se proyecta en la figura 14 como propuesta para la construcción de un marco de referencia en la medición del desempeño para las empresas familiares en la investigación.

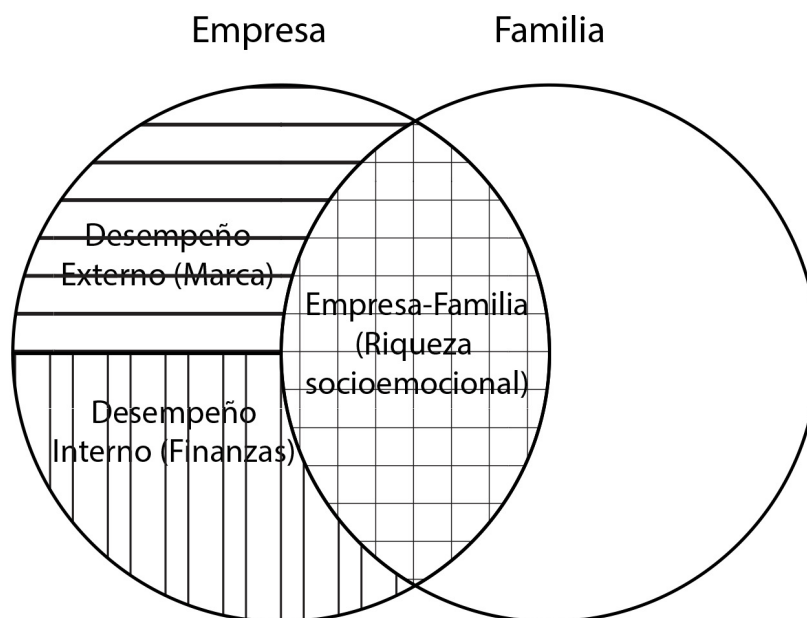


Figura 14. Sistema empresa familiar y áreas de estudio del desempeño

Fuente: Elaboración propia. (2018)

3.5.2 DESEMPEÑO INTERNO O FINANCIERO (PRODUCTIVIDAD, VENTAS, INGRESOS)

Muchas de las investigaciones actuales que pretenden poner a prueba los distintos parámetros de estudio referentes a la gestión empresarial y las empresas familiares utilizan escalas para medir el desempeño referente al rendimiento financiero Molina, Botero y Montoya (2016), Rivera y Ruiz (2011), utilizando opciones de mejoramiento o empeoramiento de su desarrollo, especialmente en contexto donde es muy complicado tener el acceso a la información ya sea por la inseguridad u otros factores que impida poder recolectar la información, sin embargo los investigadores han podido equiparar los resultados de las medidas tangibles como los retornos de inversión y cifras de ventas y utilidades con los valores de percepción obteniendo

resultados muy semejantes, uno de los ejemplos en los cuales nos podemos basar conforme al uso de estas escalas, es el estudio de Sorenson, Goodpaster, Hedberg y Yu (2009), donde el desempeño se midió mediante elementos que podían valorar si la empresa había tenido ganancias en los últimos cinco años, el alcance de estas ganancias, su participación en el mercado y su crecimiento dentro de su industria, por lo que esta medida previamente evaluada funge como una herramienta claramente viable para poder hacer inferencias para inter correlacionar eventos con el desempeño de la empresa como lo describe Parmenter (2007), en términos de métricas para definir y medir el progreso hacia las metas comerciales y sus resultados económicos.

3.5.3 DESEMPEÑO EXTERNO O VALOR DE MARCA (PERCEPCIÓN DE LA MARCA)

La composición de ciertos factores que impulsan a generar valor en las organizaciones funge como un punto de referencia en el cual se apalancan las acciones de un determinado grupo para lograr ser no sólo eficientes sino eficaces y la búsqueda en las organizaciones perfectibles para posicionarse en el mercado continúa en desarrollo, así como en evolución.

Desde un enfoque de la mercadotecnia, uno de los activos intangibles más valiosos de las empresas son sus marcas, por lo que las creaciones de éstas requieren una planificación cuidadosa, profundo compromiso al largo plazo y un marketing diseñado y ejecutado de manera creativa (Kotler y Keller, 2012).

Para introducir el concepto de Valor de Marca se entiende a la marca, según la definición por la *American Marketing Association* como: un nombre, termino, símbolo o diseño o la combinación de esos elementos con el propósito de representar los bienes o servicios de un

vendedor o grupo de vendedores y diferenciarlos de la competencia, por lo que se infiere que la marca es el producto, bien o servicio que logra cubrir perspectivas que la diferencian de otras marcas que pudieran ofrecer satisfacer necesidades similares, estas diferencias pueden estar relacionadas según Kottler y Keller (2012), con el desempeño del producto de la marca (funcionales, racionales o tangibles) y con la representación de la marca en un sentido abstracto (simbólicos, emocionales o intangibles).

El valor de marca suele ser un asunto que le compete al *branding*, donde en la actualidad éste se ha convertido en una prioridad para el marketing Aaker y Joachimsthaler (2000), Kapferer (2005), en el que se ha llegado a un consenso en como las marcas y el *branding* puede o debe ser desarrollado en un interactivo y moderno mercado, por lo que el valor de marca es un factor que desde el punto de vista de los estudiosos de la mercadotecnia como todos los interesados en el entendimiento del comportamiento social y los fenómenos de la percepción individual como grupal, enfatizan que el valor de marca es de suma importancia para la creación y el desarrollo de marcas fuertes; las marcas fuertes inspiran una intensa lealtad en el consumidor expresan Kotler y Keller (2012), en su libro Dirección de Marketing, pero en su esencia se debe encontrar un gran producto o servicio. Adicionalmente añade que los especialistas en marketing que son responsables de las marcas más exitosas del siglo XXI deberán destacar por su gestión estratégica de marca, donde consiste en diseñar e implementar actividades y programas de marketing destinados a crear, medir y gestionar las marcas para maximizar su valor.

La gestión de las marcas como la reputación constan de un proceso que como compendio general y a la perspectiva de diversos autores del marketing así como de las organizaciones creadoras de modelos para estudiar y desarrollar las marcas, se identifica el acuerdo que existe en definir las en cuatro pasos principales Kotler y Keller (2012), : (1) Identificar y determinar el

posicionamiento de la marca, (2) Planificar y aplicar el marketing de la marca, (3) Medir e interpretar el desempeño, y (4) Vigilar el posicionamiento de la marca para incrementar y mantener el valor.

Con lo anteriormente descrito se ha podido observar en recientes estudios y en diversos *rankings* existentes que se han desarrollado modelos que explican a las marcas con base en sus relaciones a la representación y el desempeño, donde la literatura en las ciencias administrativas, pero con más rigor en el enfoque en el marketing han posicionado el concepto del *brand equity* Kotler y Keller (2009) , o conocido como el capital de marca, donde el valor de marca perfila un mayor interés entre las corporaciones como el activo intangible que previamente no se percibía como relevante.

Con base a uno de los modelos desarrollados para medir el valor de las marcas se han seleccionado las dimensiones del modelo de valor activo de la marca (BAV por sus siglas), debido a que es un modelo congruente que permite entender de una manera mas pragmática las dimensiones de una marca conforme a su impacto en un mercado determinado, además estas dimensiones han sido probadas y aplicadas de una forma más activa el cual nos brinda mayor confianza en su solidez conceptual.

Modelo de Valor Activo de la Marca (BAV)

El modelo de valor activo de la marca se desarrolló por la agencia de publicidad Young and Rubicam®; éste compara el *brand equity* de miles de marcas en cientos de categorías diferentes Kotler y Keller (2012); el modelo presentado en la Figura 15 consta de cuatro componentes: la diferenciación, la relevancia, la estima y el conocimiento; las relaciones entre estas dimensiones constituyen un patrón de los pilares de la marca, revelan información sobre el estado actual y

futuro, la diferenciación y la relevancia combinadas resultan la fortaleza de la marca, donde adquiere importancia por ser predicador del futuro crecimiento y valor, mientras que la estima y el conocimiento en su conjunto conforman lo que llaman la estatura de la marca, con ella se pueden obtener resultados del pasado y un indicador vigente del valor actual.

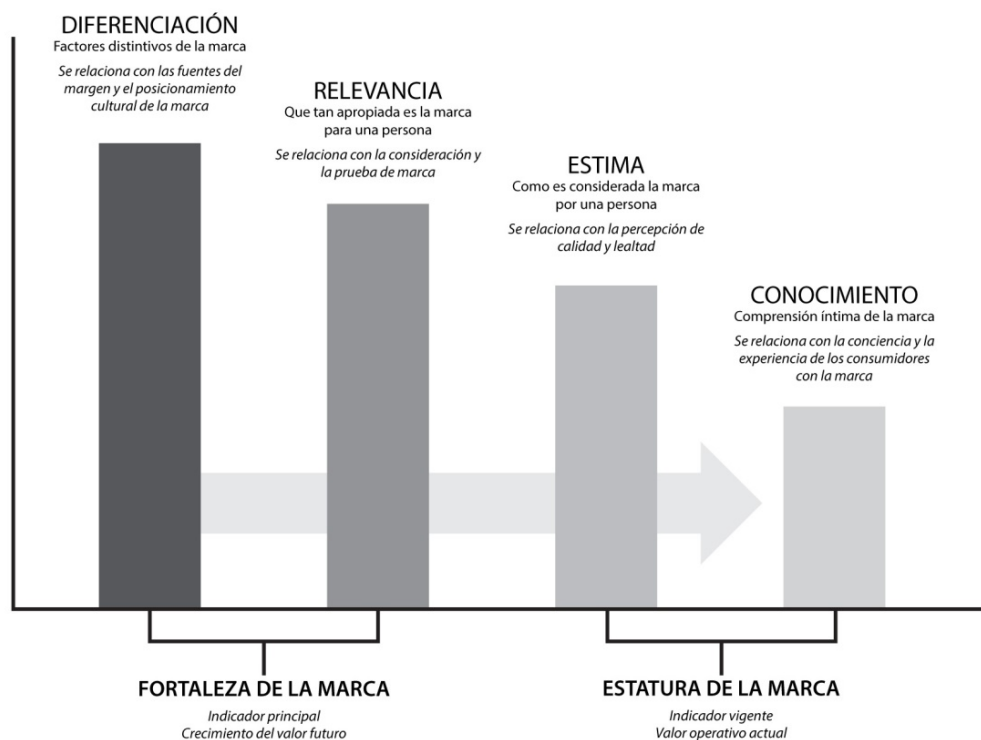


Figura 15. Modelo de valor activo de la marca; Young & Rubicam

Fuente: Kotler y Keller (2012).

Así de este modo al juntarse la fortaleza y la estatura de la marca forman una matriz del valor activo de la marca mostrada en la figura 3; ésta exhibe las fases del ciclo de desarrollo de las marcas en cuadrantes sucesivos, donde se percibe que:

Las marcas nuevas pero fuertes tienden a mostrar niveles más elevados de diferenciación que de relevancia mientras la estima y el conocimiento aún son

bajos, las marcas líderes presentan niveles altos en los cuatro pilares y las marcas en decadencia tienen un gran nivel de conocimiento gracias a los resultados pasados, un nivel bajo de estima y un nivel aún más bajo de relevancia y diferenciación (Kotler y Keller, 2012, pp.245).

Este modelo y sus variables representan un comportamiento general para poder medir el desempeño externo que se está buscando, por lo que las relaciones entre las dimensiones son consideradas para este estudio mediante la escala en la (1) diferenciación, (2) relevancia, (3) estima y (4) Conocimiento (de la marca).

3.5.4 DESEMPEÑO FAMILIAR-EMPRESARIAL (RIQUEZA SOCIO-EMOCIONAL)

La riqueza socio-emocional es una teoría que se ha vuelto un centro de atención para los investigadores ya que consideran que este es un aspecto exclusivo de las empresas familiares y aunque los accionistas o directivos no familiares pueden experimentar algún sentimiento hacia la empresa donde desarrollan sus actividades, el valor de la riqueza socio-emocional de la familia es más intrínseco y se encuentra inmerso en un profundo nivel psicológico entre los propietarios familiares (Berrone, Cruz, Gómez-Mejía y Larraza-Kintana, 2010).

Debido a que la empresa familiar puede ser medida en dos ámbitos, el familiar y el empresarial, estos suelen tener características económicas o laborales y emocionales Martínez y Rojo (2015), es por ello que las empresas de carácter familiar suelen basar su toma de decisiones no solamente en aspectos económicos-financieros, sino también en los socio-emocionales.

Con lo antes mencionado surge una corriente de estudio en el ámbito empresarial-familiar con un enfoque que pone atención a este vínculo intrínseco que poseen las empresas familiares donde intervienen componentes sociales y emocionales y que pretenden ser medidos para arrojar luz a la comprensión de los fenómenos ocurridos particularmente en este tipo de empresas.

La perspectiva de la riqueza socio-emocional tiene un potencial de convertirse en una perspectiva dominante en el campo de las empresas familiares Berrone, Cruz y Gómez-Mejía (2012), ya que su enfoque propone que la toma de decisiones en las empresas familiares está guiada a evitar la pérdida de riqueza socio-emocional, con ello éstas están dispuestas a tomar decisiones más arriesgadas en materia económica si ello implica evitar un daño o agravio de la riqueza socio-emocional en la que se ve sometida la familia y la empresa.

Ésta como otras perspectivas teóricas en el campo de estudio de las empresas familiares han surgido debido a la necesidad de aumentar un mayor rigor teórico Chrisman, Chua y Sharma (2005), Chrisman, Steire y Chua (2008), que respondieran a las demandas por la problemáticas de las empresas familiares que fueron enfrentando las metodologías de los primeros estudios que pudieron alcanzar un nivel descriptivo, en la que con la colaboración e investigación de los diversos académicos sugirieron múltiples paradigmas que podrían dar respuesta a los problemas de carácter idiosincrático de las empresas controladas por una familia Berrone et al. (2012), claro que estos paradigmas fueron extraídos de otros entornos orientados a corporaciones o empresas de gran tamaño con propiedad pública o de propiedad muy dispersa con estudios en las ramas de la gestión estratégica y la economía financiera Berrone et al. (2012), en las que se incluían las teorías como la de perspectivas basadas en los recursos (*Resource-based view* en inglés)

Habbershon y Williams (1999), Habbershon, Williams y McMillan (2003), la teoría de la administración (*Stewardship theory*) Miller y Le Breton-Miller (2006), y la teoría de agencia (*Agency theory*), Morck y Yeung (2003), Schulze, Lubatkin, Dino y Buchholz (2001), de Ross (1973), y Jensen y Meckling (1976).

Por supuesto que los conocimientos obtenidos de los estudios en los cuales se han hecho adaptaciones para trasladar dichas teorías como explicación a fenómenos emanados de las empresas familiares han agregado explicación importante, sin embargo, Berrone et al. (2012), consideran que aún falta mucho por hacer debido a que los problemas adyacentes que, si son exclusivamente de las empresas familiares, en su mayoría no financieros son en el mejor de los casos problemas tangenciales.

También piensan que los paradigmas foráneos no terminan de ocuparse de las singularidades de las empresas familiares por lo que en muchas ocasiones han resultado interpretaciones teóricas fragmentadas, terminología superpuesta y reduccionismo excesivo, Berrone et al. (2012), por lo que en su aplicación las explicaciones a los fenómenos en particular suelen ser escasas e inapropiadas.

De ahí surge la propuesta teórica en el campo de la empresa familiar donde Gómez-Mejía, Haynes, Nuñez-Nickel, Jacobson y Moyano-Fuentes (2007), Gómez-Mejía, Makri y Larraza-Kintana (2010), Berrone et al. (2010), y Gómez-Mejía, Cruz, Berrone y De Castro (2011), la denominaron *SEW model* (*Socio Emotional Wealth* por sus siglas en inglés), en el que posteriormente los académicos en la jerga castellana lo han comenzado a referenciar como la perspectiva teórica de la riqueza socio-emocional como lo emplearon Arreola, Niebla y Ramírez (2015), asociando los factores socio-emocionales y el proceso de sucesión; posteriormente y específicamente en este estudio haremos su referencia como la perspectiva teórica de la RS-E.

De esta forma el propio modelo *SEW* (RS-E) sugiere que las empresas familiares suelen estar motivadas y comprometidas con la preservación de su riqueza socio-emocional, queriéndose referir a un legado afectivo y por consiguiente a un aspecto no financiero, con ello se genera un marco de referencia fundamental en el que la ganancia o la pérdida de riqueza socio-emocional forman parte importante para la toma de decisiones por parte de las empresas controladas por familias.

Aspectos que miden la RS-E

Una vez que se propuso la idea y se manifiesta que existen factores que pueden medir otros aspectos que son únicos y singulares a las empresas familiares como en Berrone et al. (2012), se propusieron a contribuir con un conjunto de dimensiones que sirvan a la teoría y poder medir esta riqueza socio-emocional; así lograron etiquetar estas dimensiones como *FIBER*, donde cada una de sus siglas en inglés refiere a una dimensión, por lo tanto las dimensiones traducidas al español corresponden a (1) control e influencia familiar (*family control and influence*), (2) identificación de los miembros de la familia con la empresa (*identification of the family members with the firm*), (3) lazos sociales vinculantes (*binding social ties*), (4) apego emocional de los miembros de la familia (*emotional attachment of family members*) y renovación de los lazos familiares a través de la sucesión dinástica (*renewal of family bonds to the firm through dynastic succession*) traducidos en Martínez y Rojo (2015).

A pesar de que esta perspectiva es relativamente nueva, Berrone et al. (2012), argumentan que existe una evidencia empírica fuerte para apoyar esta perspectiva teórica, de esta

manera escudriñan sus orígenes y describen las investigaciones con la cuales se basaron los académicos que fueron dando forma para abrir camino a este enfoque.

Entre algunas de las investigaciones recientes que se pueden encontrar en la literatura como en Arreola et al. (2015), que llevaron a cabo una investigación para responderse a las preguntas sobre cómo influyen las dimensiones de la riqueza socio-emocional en el proceso de sucesión y la experiencia de las generaciones sucesora, así como la relación que existe entre el nivel de participación de la familia en la empresa familiar y su interés por la transferencia intergeneracional, en el estudio de Gómez-Mejía et al. (2011), utilizaron la riqueza socio-emocional para dejar evidencia examinando en cómo se diferencian las empresas familiares de las no familiares por medio de las cinco categorías de las decisiones gerenciales, en Makó, Csizmadia y Heidrich (2018), se encuentra un análisis de las características especiales del proceso de sucesión en las empresas familiares donde la RS-E es un componente intangible que mide patrones de relaciones sociales, trabajo y reputación, enfocándose en la transferencia de esta riqueza socio-emocional a la sucesión.

En esta investigación hemos utilizado los aspectos de la RS-E como un componente que se encuentra embebido y es inherente de las empresas familiares, en el cual asociamos con las actitudes referentes a la sucesión, en las cuales afirmamos que esta riqueza socio-emocional es influenciada en gran parte por estas actitudes representadas como intenciones para perseguir y lograr la sucesión, debido a que el vínculo entre la familia y la empresa es inmanente, por consiguiente el desarrollo de éstas acciones para sostener, mantener y transferir el legado a la

siguiente generación deben enriquecer y fortalecer esta riqueza socio-emocional y asegurar su preservación como parte singular y fundamental de la empresa familiar.

El constructo desarrollado, para el desempeño de la empresa familiar se muestra en la figura 16.

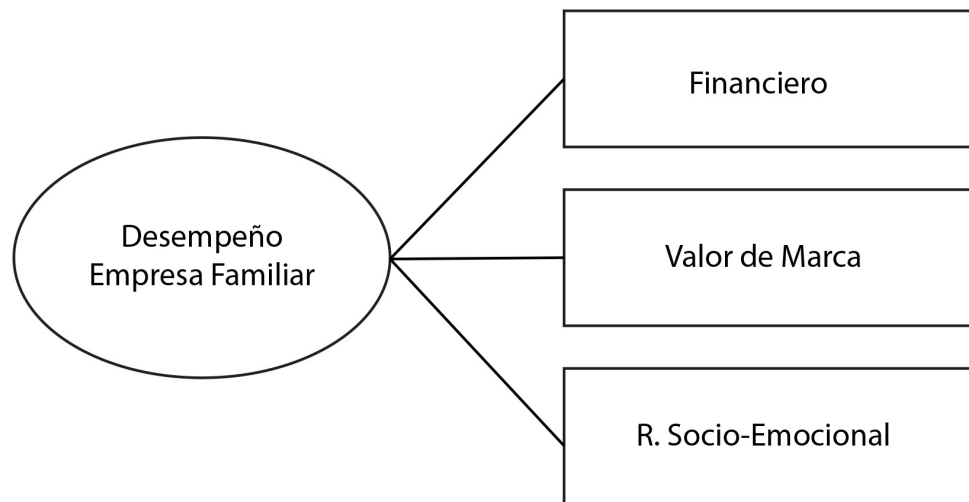


Figura 16. Dimensiones de la construcción desempeño

Fuente: Elaboración propia. (2018)

CAPÍTULO 4. METODOLOGÍA

4.1 PARADIGMA Y POSICIÓN FILOSÓFICA DE LA INVESTIGACIÓN

Según Saunders, Lewis y Thornhill (2016), existen cinco filosofías en el campo de las ciencias administrativas en el que los investigadores de negocios como del *management* basan las estructuras de sus investigaciones para ofrecer resultados en esta disciplina los cuales derivan de los siguientes tipos de filosofía: el positivismo, el realismo crítico, el interpretativismo, el postmodernismo y el pragmatismo.

Éstas refieren a un sistema de creencias y suposiciones sobre el desarrollo del conocimiento y esto se da cuando se aborda un problema específico y se desarrollan nuevos conocimientos incluyendo con estos ciertos supuestos, como los supuestos ontológicos, que tienen que ver con las realidades encontradas en la investigación, los supuestos epistemológicos, aquellos que tienen que ver con el conocimiento humano y los supuestos axiológicos, con base al alcance y las formas en la que los valores propios influyen en la investigación Burrell y Morgan (2016), en Saunders et al. (2016), de esta forma estos supuestos van a determinar como el investigador entiende su pregunta de investigación, los métodos que utilizará y como va a interpretar los hallazgos de investigación, esto le brinda al investigador construir una investigación consistente conforme a su metodología y estrategia.

En la tabla 10 se encuentran las posiciones filosóficas conforme a los supuestos ontológicos, epistemológicos y axiológicos, así como los métodos que generalmente emplean al llevar a cabo la investigación.

Tabla 10. Comparación de las posiciones filosóficas de investigación en la administración

Ontológico (realidad natural o ser)	Epistemológico (que constituye el conocimiento aceptable)	Axiológico (rol de valores)	Métodos típicos
Positivismo			
Real, externa e independiente Una sola realidad (universalismo) Granular (cosas) Orden	Método científico Hechos observables y medibles Generalizaciones tipo ley Explicación causal y predicción como contribución	El investigador se separa de sus valores y creencias, es neutral e independiente de lo que está investigando El investigador mantiene una postura objetiva.	Típicamente deductivo, altamente estructurado, muestras grandes, medidas, típicamente por métodos de análisis cuantitativos donde un rango de datos puede ser analizado
Realismo crítico			
Estratificada/por capas (lo empírico, lo actual y lo real) Externa, independiente Intransigente Estructuras objetivas Mecanismos causales	Relativismo epistemológico Conocimiento históricamente situado Los hechos transitorios son construcciones sociales Explicación histórico causal como contribución	Investigación cargada de valor El investigador reconoce el sesgo según las visiones del mundo, la experiencia cultura y la educación El investigador intenta reducir el sesgo y los errores El investigador es lo más objetivo posible.	Retroductivo Profundamente situado en un análisis histórico de estructuras preexistentes Rango de métodos y tipos de datos para adaptarse al tema en cuestión
Interpretativismo			
Compleja, rica Construida socialmente a través de la cultura y el lenguaje Múltiples significados, interpretaciones, realidades Flujo de procesos, experiencias y prácticas	Teorías y conceptos muy simplistas Se enfoca en narrativas, historias, percepciones e interpretaciones Nuevos entendimientos y cosmovisiones como contribución	Investigación de valor limitado Los investigadores son parte de lo que se investiga, subjetivo La interpretación del investigador es clave para la contribución Investigador reflexivo	Generalmente inductivo Pequeñas muestras Investigaciones a profundidad Métodos de análisis cualitativos donde pueden interpretarse un rango de datos
Posmodernismo			
Nominal Compleja, rica Construido socialmente mediante relaciones de	Lo que cuenta como 'verdad' y 'conocimiento' está decidido por	Investigación constituida por el valor La investigación y el	Generalmente lectura de textos deconstructiva y realidades contra si mismas

poder Algunos significados, interpretaciones Flujo de procesos, experiencias y prácticas	ideologías dominantes Se enfoca en ausencias, silencios y significados, interpretaciones y voces oprimidas/reprimidas	investigador se encuentran incrustados en relaciones de poder Algunas narrativas de investigación son reprimidas y silenciadas a expensas de otras Investigador radicalmente reflexivo	Investigaciones a profundidad de anomalías, silencios y ausencias Rango de tipos de datos, generalmente métodos de análisis cuantitativos
Pragmatismo			
Compleja, rica y externa Las ‘realidades’ son las consecuencias prácticas de las ideas Flujo de procesos, experiencias y prácticas	Significado práctico de conocimiento en contextos específicos Las teorías y el conocimiento ‘verdaderos’ son aquellos que permiten una acción exitosa Se centra en los problemas, las prácticas y la relevancia Resolución de problemas e informe de las prácticas futuras son la contribución	Investigación basada en el valor Investigación iniciada por las creencias y las dudas del investigador Investigador reflexivo	Siguiendo el problema y la pregunta de investigación Rango de métodos: investigación mixta, múltiple, cualitativa, cuantitativa e investigación-acción Énfasis en soluciones prácticas y resultados

Fuente: Saunders, Lewis y Thornhill (2016)

Para Saunders et al. (2016), un paradigma es un conjunto de supuestos básicos que respaldan un marco de referencia, las formas en como se teoriza y como se trabaja; para Burrell y Morgan (2016), se encuentran cuatro paradigmas sociológicos dentro del análisis de las organizaciones así con ello representar cuatro formas de ver el mundo social y organizacional; en la figura 17 se puede observar la matriz que representan los paradigmas para el análisis organizacional desde las cuatro dimensiones opuestas, de subjetivista a objetivista y tipo de cambio, regulado y radical.

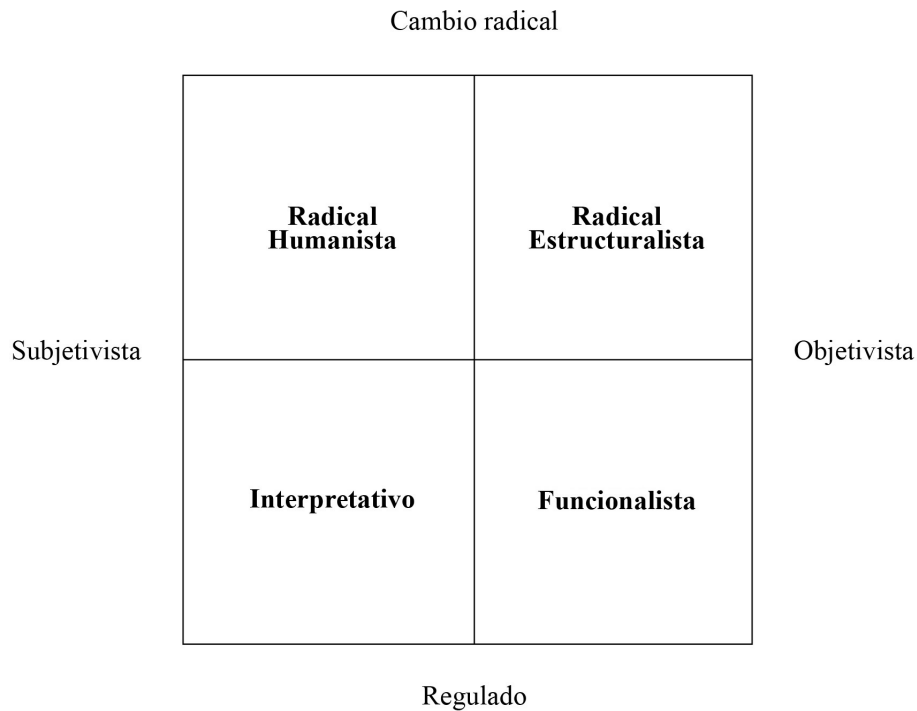


Figura 17. Paradigmas del análisis organizacional

Fuente: Burrell y Morgan (2016)

El paradigma radical estructuralista se ocupa de abordar una investigación para lograr un cambio fundamental basado en análisis de fenómenos organizacionales; el paradigma radical humanista es muy similar al radical estructuralista, con interés en temas semejantes de poder, política, dominación y opresión, sin embargo esta se inclina a lo subjetivo por lo que estaría más apegada a una construcción social, de lenguaje, de procesos e inestabilidad de las estructuras; el paradigma interpretativo es el que se enfoca en intentar darle sentido al mundo por lo cual pretende comprender los significados fundamentales que se atribuyen a la vida organizacional por lo que puede procurar descubrir múltiples subjetividades y el paradigma funcionalista es la forma en que operan la mayoría de las investigaciones empresariales, ya que se refiere a ofrecer un conjunto de explicaciones racionales, así como dar un conjunto de recomendaciones en una

estructura actual y estas se pueden generalizar a otros contextos cuando hay una correcta supervisión (Kelemen y Rumens, 2008), en (Sauders et al., 2016).

La investigación es de dimensión objetivista debido a que busca generar leyes generalizables de las instituciones analizando datos extraídos y contabilizándolos provenientes de una herramienta de recolección de sujetos anónimos, mitigando un sesgo de opinión nominalista, categorías o narraciones que puedan dar a entender los candidatos u observaciones sobre tales realidades sociales, separando los valores personales y perspectivas de los resultados de la investigación y así mismo es basado en una sola realidad, es decir que la información sustraída es seleccionada desde el punto de vista del sujeto de estudio debido a que estos pertenecen a una misma realidad, de esta forma se expresa la existencia del sujeto o en su caso del director de la empresa familiar de forma que su representación resultante no se preste a cambios constantes por bifurcación de realidades.

Paradigma

Según los paradigmas en Burrell y Morgan (2016), esta investigación se encuentra en el paradigma funcionalista ya que hace referencia a explicaciones racionales y desarrolla conjuntos de recomendaciones dentro de las estructuras actuales, utilizando como referencia el hecho de que las organizaciones a estudiar son organizaciones racionales en el cual las explicaciones racionales ofrecen soluciones a problemas racionales.

4.2 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

La metodología de la investigación es un procedimiento que se ha ido desarrollando a lo largo de la evolución de la investigación científica como describe Muñoz (2012), y ésta ha pasado por diferentes etapas, que a su vez se han logrado desarrollar diferentes métodos para las diversas aplicaciones específicas y las diferentes áreas del saber en las cuales se deriva una investigación, desde un método de investigación básico, hasta uno documental, experimental, aplicado, hipotético deductivo, estudios de caso, investigaciones descriptivas, históricas entre otras en las que su determinación se encuentra en función del propósito y adecuación de las necesidades de la investigación y en paralelo sirvan de guía para el investigador.

Con lo antes mencionado, el desarrollo de la investigación científica debe de seguir un procedimiento secuencial y simultaneo ya que en ella se tomarán decisiones de discriminación y segregación en cada una de sus etapas, debido a que desde su derivación etimológica, la palabra investigación se forma por los términos *in* (en, hacia) y *vestigium* (huella, pista) en Rivas-Tovar (2015), investigar es ir hacia o en busca de huellas o pistas en la que su objetivo conlleva descubrir algo nuevo, en donde Rivas-Tovar (2015), afirma que es necesario de la aplicación formal de procedimientos científicos y analíticos probados.

Por la manera consiguiente la presente investigación plantea y comprende una estructura metodológica como parte del proceso científico que permitirá guiar el estudio de este trabajo en la que consiste en los siguientes pasos:

1. Concepción de la idea de la investigación.
2. Objetivos por alcanzar con la investigación.
3. Problema de la investigación.
4. Objetivos de la investigación
5. Formulación de las preguntas de investigación.
6. Fundamentación de la investigación.
7. Definición del tipo de investigación.
8. Desarrollo del marco contextual y teórico.
9. Definición de las hipótesis.
10. Identificación y explicación de variables.
11. Matriz de congruencia.
12. Operacionalización de las variables.
13. Diseño de los instrumentos de recolección de datos.
12. Escala de medición.
13. Confiabilidad y validación del cuestionario final.
14. Selección de la muestra.
15. Recolección y procesamiento de la información.
17. Desarrollo de la propuesta.
18. Conclusiones y resultados.

La orientación del análisis en esta metodología pretende identificar hechos relevantes en el problema de desempeño en las empresas familiares con pertinencia al logro de la sucesión, el

liderazgo y la orientación estratégica en la ciudades de Tecate y Tijuana, Baja California, México y así conocer la variables que se relacionan y correlacionan.

4.3 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

Al definir la metodología de investigación del estudio a realizar, se continua por distinguir e identificar los diversos modelos teóricos que se han ido desarrollando conforme a la temática en los diversos canales de distribución de información y poder consensuar avances de la teoría y con estudios más recientes y relevantes particularmente delimitado a esta área de estudio.

Así mismo, conforme a los estudios detectados, se evalúan las diversas variables que dan explicación al fenómeno y sirven de elementos útiles que podrán definirse desde un contexto mundial hasta el local; debido a que el objeto de estudio se encuentra concentrado en las ciudades de Tecate y Tijuana se describen a las empresas familiares como parte de la zona norte del estado, así como del país.

4.4 CONCEPCIÓN DE LA IDEA DE LA INVESTIGACIÓN

Con base a estudios previos personales de investigación en materia de las empresas familiares así como de conocimiento empírico detectado en diversas fuentes con padecimientos y síntomas similares identificada como la problemática actual, se decide comenzar la investigación con base y rigor científico para seguir la pauta a la generación de conocimiento probado, que a su vez pretende seguir contribuyendo a un conocimiento general en el área de las empresas familiares, en dicho caso con las particularidades en ciudades como las pertenecientes a la zona norte de Baja California.

4.5 DISEÑO DE LA BÚSQUEDA DE INFORMACIÓN

1. **Documentación general:** se elabora un compendio de bibliografía presentada como libros físicos, libros electrónicos, revistas técnicas orientadas al tema, artículos de divulgación técnica, podcasts, ponencias, ensayos, reportes, estudios generales y estudios estadísticos nacionales e internacionales.
2. **Documentación especializada:** se elabora un compendio de bibliografía más concentrada y con rigor científico enfocados tanto en exposición de información validada con análisis en los diferentes métodos estadísticos inferenciales, como concluyentes en aportaciones teóricas, entre ellas algunas tesis de maestría, tesis de doctorado e investigaciones presentadas como artículos científicos.

4.6 TIPO METODOLOGÍA UTILIZADA

La metodología utilizada presenta una investigación combinada proclive a la documental con un enfoque cuantitativo, debido a que se utilizan herramientas prácticas para la medición y comprobación de la investigación teórica documental, obteniendo como resultante información con datos objetivos para la generación y aportación de nuevos conocimientos.

De este modo, usando el principio del análisis, se seleccionó un método hipotético-deductivo en las cuales se postulan hipótesis que se pondrán a prueba y que serán determinadas por las observaciones, de esta manera, se sigue un esquema general para la metodología de la investigación presentada en la Figura 18.

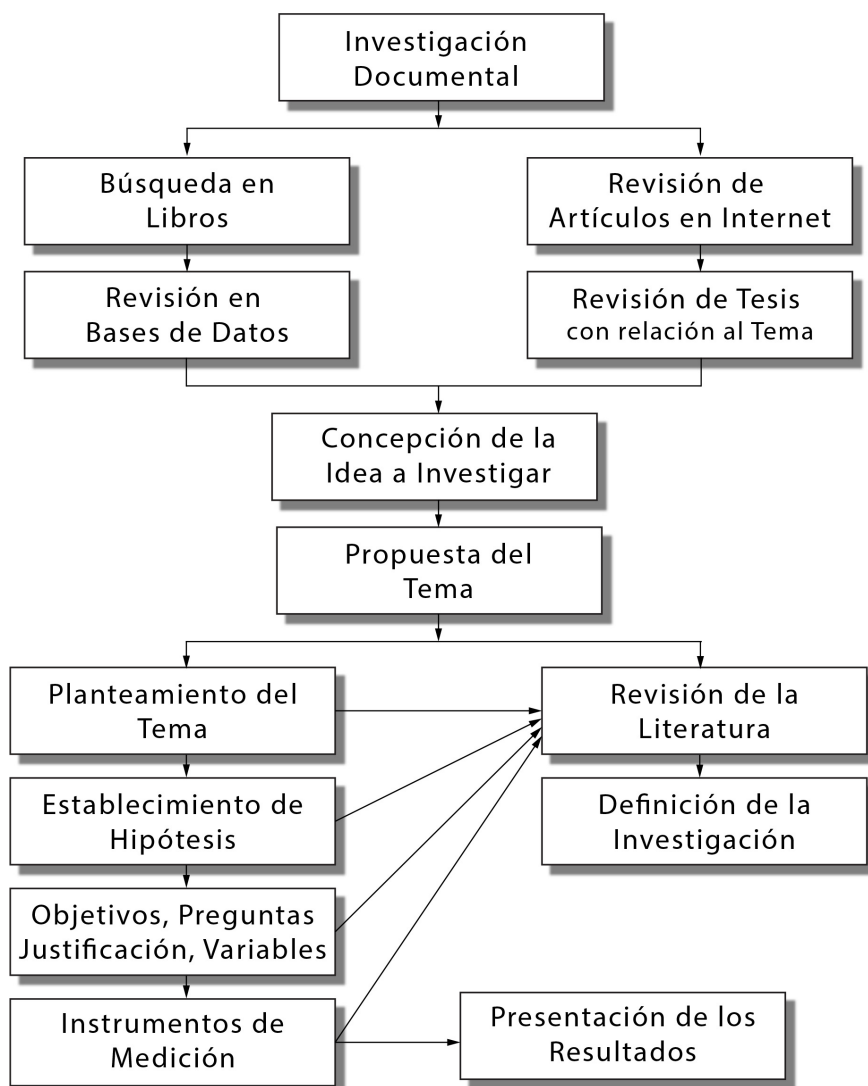


Figura 18. Metodología de la investigación

Fuente: Elaboración propia. (2018)

4.7 ÁMBITO ESPACIAL Y TEMPORAL

4.7.1 MARCO ESPACIAL

Empresas familiares del sector comercio de las ciudades de Tecate y Tijuana, Baja California México.

4.7.2 MARCO TEMPORAL

El marco temporal para la investigación (transversal) se ubica entre el año 2017 y 2019.

4.8 TIPO DE INVESTIGACIÓN

Esta investigación puede clasificarse usando varios criterios según las diversas fuentes bibliográficas y centrando las opciones según Muñoz (2012), pueden ser de tipo teórica o práctica, cuantitativa o cualitativa y basada en ciencias básicas o aplicadas, por lo que para esbozar una definición más precisa de investigación se desglosan sus características de la siguiente manera:

- Investigación combinada proclive a la documental.
- Investigación cuantitativa.
- Investigación basada en ciencia básica (pura).

4.8.1 INVESTIGACIÓN COMBINADA PROCLIVE A LA DOCUMENTAL

Definida de este modo debido a que la investigación se inclina más al uso de aspectos teóricos, sin embargo, se busca confirmar los hallazgos en la práctica.

4.8.2 INVESTIGACIÓN CUANTITATIVA

La investigación es cuantitativa debido a que es de carácter objetivo ya que se recopila, se procesa y se analizan los datos de diversos elementos que se pueden cuantificar y medir a partir de una muestra o población en estudio, en la que los resultados expuestos se muestran como clasificaciones de datos que describen la realidad poniendo a prueba una inferencia causal para explicar por qué las cosas suceden o no de cierta manera.

Además, la investigación estudia la relación entre las variables que se determinan en un principio en su conjunto como hipótesis para descubrir la correlación en una realidad específica en la que permite una generalización de los resultados determinando un nivel de error y confianza. Para ello es necesario un método preciso y de riguroso seguimiento, definir variables de forma exacta y delimitada, seguir un método de investigación guiado hacia el objetivo de la investigación, exponiendo los conocimientos fundamentados en la teoría mostrada en la bibliografía, entendidas por medio de dimensiones acotadas buscando datos objetivos en una realidad objetiva que es independiente del investigador.

4.8.3 INVESTIGACIÓN BASADA EN CIENCIA BÁSICA

Es una investigación basada en ciencia básica o fundamental debido a que se busca obtener conocimiento de algún determinado sector de la realidad, por lo que no tiene otra finalidad que la búsqueda del conocimiento excluyendo intereses prácticos o una aplicación para modificar la realidad.

La investigación al ser combinada proclive a la documental, cuantitativa y basada en ciencia básica, también ejerce el perfil de tipo exploratoria, debido que el interés se centra en encontrar la correlación de las variables que influyen en el desempeño de la empresa familiar pero también la variación que existen entre las dimensiones predeterminadas.

4.9 VENTAJAS Y DESVENTAJAS DEL DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

Las ventajas que presenta este diseño de investigación se encuentran en permitir que la información teórica recabada facilite el diseño de las escalas dentro de los modelos de medición que ayudará a poner a prueba las relaciones entre los diversos elementos que atribuyen al desempeño de la empresa familiar, así mismo poder descubrir si existen efectos significativos en la teoría propuesta en el espacio temporal determinado, logrando consigo la proposición de un modelo que arroje luz y explicación a los fenómenos referidos al tema pertinente.

Como desventajas se puede identificar que el alcance del estudio se limita a una etapa exploratoria que carecerá de explicaciones altamente precisas en el entendimiento de cada uno de

los elementos al ser tratados de forma separada, pero que será la pauta para el desarrollo de estudios futuros, por lo que el estudio en si, permanece apegado al objetivo planteado.

4.10 UNIVERSO DEL ESTUDIO

- Marco muestral: Empresas familiares delimitadas al sector comercio al por menor de abarrotes y alimentos, autoservicio y departamental, productos de vestir y calzado, artículos de ferretería y autopartes.
- Población: Tecate:736 empresas, Tijuana 2,450 empresas.
- Estratos: por tamaño de la empresa según INEGI (2018), en relación con el número de empleados, así como la selección de empresas dirigidas por agentes de primera y segunda generación.
- Sub-estratos: los sub-estratos pertenecientes a la clasificación del comercio al por menor con su código de identificación, (461) abarrotes y alimentos, (462) autoservicio y departamental, (463) productos de vestir y calzado, artículos de (467) ferretería y (468) autopartes.

Las clasificaciones anteriores fueron utilizadas para identificar la población, pero no para llevar al análisis específicamente de cada uno de los estratos y sub-estratos.

4.11 DETERMINACIÓN DE LA MUESTRA

Tipo de muestreo:

Se utilizó la técnica de muestreo probabilístico por tipo de muestra estratificada donde se dividió a la población en grupos y se seleccionan al azar sub-muestras de cada grupo, por lo que se hizo la selección de empresas familiares que representan el mayor porcentaje de la población con una asignación proporcional de sub-muestra en el caso de las empresas de 1era y 2da generación caracterizadas por su tamaño como pequeñas y medianas empresas enfocadas al sector comercio.

Factores considerados en el cálculo de la muestra:

- a) La población se considera con características de selección homogéneas
- b) Se cuenta con una población finita ya que la cantidad de empresas se encuentra limitada y es conocida.
- c) La fórmula para el cálculo de la muestra utilizada es la siguiente:

$$n = \frac{Z^2 * N pq}{e^2(N - 1) + Z^2 pq}$$

Fórmula para muestras finitas

Tabla 11. Determinación de la muestra

	Población	Muestra Mínima
Empresas del sector comercio al por menor en Tecate	736	57
Empresas del sector comercio al por menor en Tijuana	6752	66
Total de empresas sector comercio al por menor por ambas ciudades	7488	66*

Nota: en el total de la población de empresas se han excluido cadenas y tiendas de conveniencia como Oxxo, Six, Modeloramas, extra, 7eleven entre otras ajenas a la ciudad.

*Es la muestra mínima por utilizar en el estudio para la extrapolación de los datos con un 90% de confiabilidad y 10% nivel de significancia después de la fórmula de factor de corrección; el total de muestra final utilizada: n=98.

Fuente: Elaboración propia (2018)

Usando la fórmula de factor de corrección de la muestra pudiéndose aplicar cuando tenemos una muestra $> o =$ al 5% del total del universo Garza (1970), se calcula la muestra usando la siguiente expresión:

$$n^* = \frac{n}{1 + \left(\frac{n}{N}\right)}$$

Donde

n^* = tamaño de la muestra corregida

n = tamaño de la muestra original

N = tamaño del universo

4.12 DETERMINACIÓN DE LOS SUJETOS DE INVESTIGACIÓN

El sujeto de estudio es el propietario, presidente o director de la empresa familiar del sector comercio de Tecate y Tijuana.

4.13 MODELO E HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN

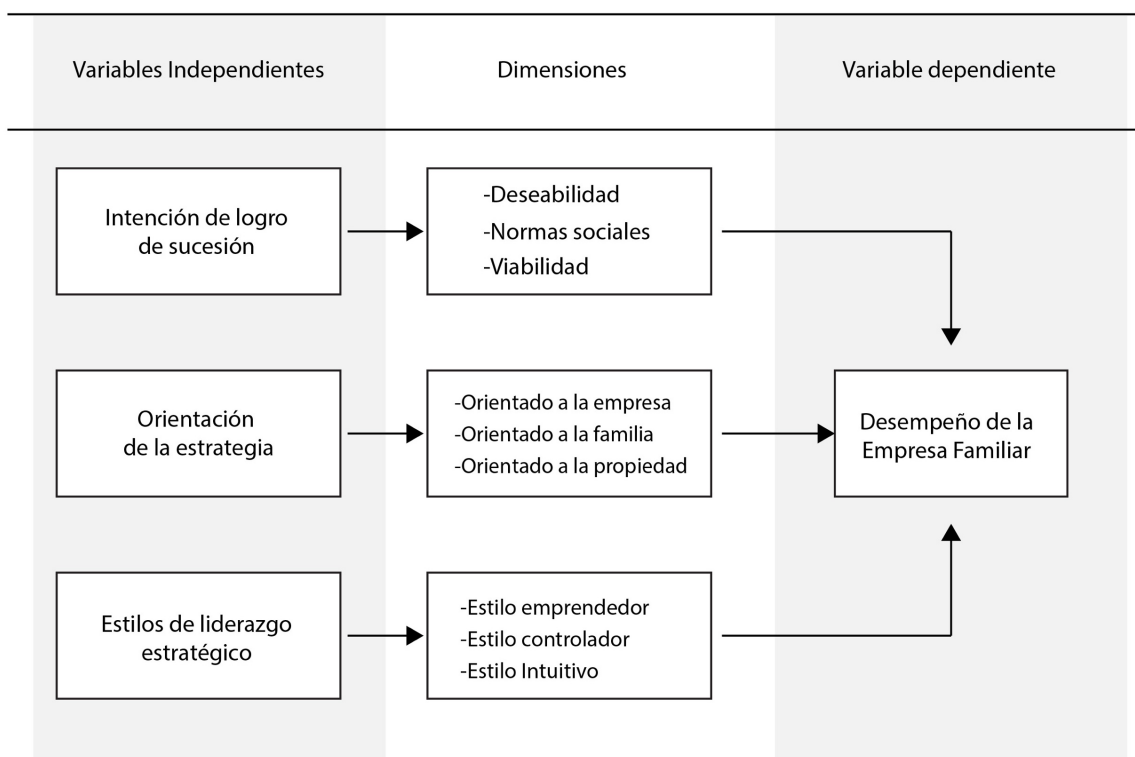


Figura 19. Diagrama de variables ex ante

Fuente: Elaboración propia. (2018)

Hipótesis de la investigación

- H1. La intención de logro de sucesión influye positivamente el desempeño de la empresa familiar.
- H2. Los estilos de liderazgo estratégico influyen positivamente el desempeño de la empresa familiar.
- H3. La orientación del de la estrategia influye positivamente el desempeño de la empresa familiar.
- H4. La intención de logro de sucesión influye positivamente los estilos de liderazgo estratégico.
- H5. Los estilos de liderazgo estratégico influyen positivamente en la orientación de la estrategia.
- H6. La intención de logro de sucesión influye positivamente la orientación de la estrategia.

Estas hipótesis se pueden ver gráficamente también en la figura 20 donde las flechas indican las relaciones donde describen qué variables latentes (factores) están influyendo.

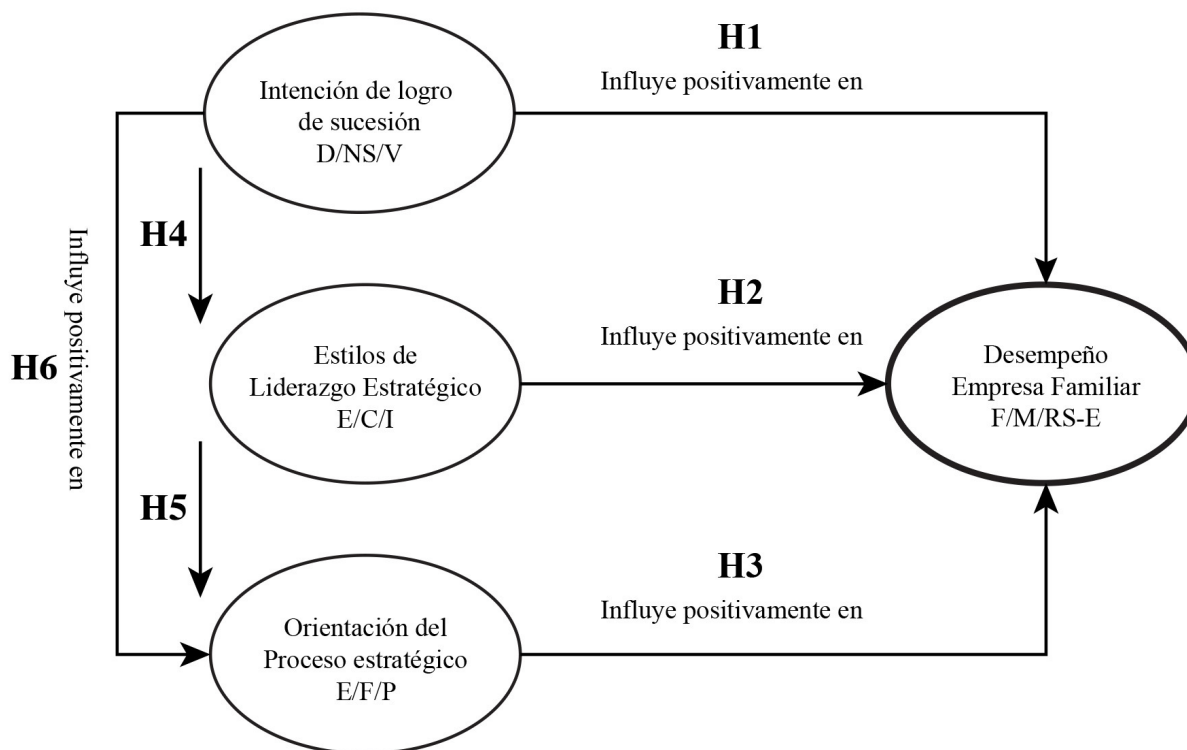


Figura 20. Diagrama de hipótesis del modelo

Fuente: elaboración propia. (2018)

4.14 DEFINICIÓN VARIABLES Y DISEÑO DEL INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN

4.14.1 DEFINICIÓN DE VARIABLES DEL MODELO DE ESTRUCTURA

En la investigación como método de análisis de estimación de modelos de medida en conjunción con la medición de las estructuras entre dichos modelos de medida, se utilizó la técnica de ecuaciones estructurales con el método de estimación de mínimos cuadrados parciales; su selección fue conforme a las diversas necesidades de la investigación, conforme a sus objetivos y alcances con bases a las características de los datos diseñadas *a priori*, descritas posteriormente en el documento.

Cuando se desarrolla un modelo de ecuaciones estructurales por lo general se realiza en cuatro fases: la especificación, identificación, la estimación y la evaluación y la interpretación,

en las cuales habrá de especificarse las relaciones que pueden existir entre variables latentes, posteriormente identificarse por medio de la teoría, para así estimar los modelos de medida o variables indicadoras manifiestas (observables) que nos permitirán estimar todo el modelo y posteriormente evaluar las estructuras previamente especificadas o hipotetizadas.

La cantidad de las ecuaciones estructurales se van a definir de acuerdo con la cantidad de variables latentes (endógenas) que sean explicadas por otras variables latentes (exógenas) García (2011), de acuerdo con la estructura que existe entre los modelos su expresión matemática se define de la siguiente manera:

$$\eta = \beta\eta + \Gamma\xi + \zeta$$

donde:

- η (eta): representa al vector de variables latentes endógenas, o variable que es explicada por otras incluidas en el modelo.
- ξ (xi): representa un vector de variables latentes exógenas o variable que no es explicada por otras incluidas en el modelo.
- Γ (gamma): como una matriz de coeficientes que relacionan las variables latentes exógenas (ξ) con la endógenas (η), ésta indica que una unidad de cambio en la variable exógena resulta un cambio en el peso de regresión estandarizada o coeficiente *path* (γ) y la variable latente endógena (η), manteniendo todas las demás variables constantes, este es interpretado también como efecto directo de la variable endógena.
- β (beta): como una matriz de coeficientes que relacionan las variables latentes endógenas entre sí.

- ζ (zeta): como el vector de errores en términos de perturbación e indicador de que la variable latente (endógena) no es perfectamente predicha por las ecuaciones estructurales, o también representada como el error de predicción.

En descripción de la propuesta del modelo general y poder confirmar y verificar las hipótesis, se definen las siguientes variables (latentes) con la nomenclatura referente a la metodología de especificación y estimación:

Variable η

Es la variable endógena que funciona como variable latente y está formada de otros constructos o variables latentes reflectivas respectivamente a sus variables manifiestas; en esta investigación η^2 y η^3 son variables latentes exógenas de η^1 , pero al ser explicadas por otras, se han convertido a variables latentes endógenas.

η^1 = Desempeño de la empresa familiar

η^2 = Estilo de liderazgo estratégico

η^3 = Orientación de la estrategia

Variables ξ

Son los constructos exógenos que funcionan como variables latentes, componentes formados por otras variables que forman constructos reflectivos con respecto a sus variables manifiestas.

ξ^1 = Intención de logro de sucesión

4.14.2 DEFINICIÓN DE LAS VARIABLES DE LOS MODELOS DE MEDIDA

Con base a los diversos criterios conceptuales examinados en el marco teórico se pudieron desprender diversos hilos de conocimiento que se han utilizado como pauta para poder abstraer datos de la realidad y poder elaborar múltiples pruebas de relaciones que permiten arrojar luz en la temática que ha sido una piedra angular en las ciencias administrativas, pero específicamente para esta investigación, el desempeño de la empresa de tipo familiar.

La especificación del modelo de estructura mostrado en la figura 21 se fue construyendo a partir de la teoría previamente propuesta en el campo de estudio de las empresas familiares las cuales fueron el soporte para poder comenzar con la investigación de forma consistente; las escalas utilizadas en la herramienta de recolección de datos empleada se formaron con base a la teoría, aplicada a cada uno de los constructos o variables latentes mostradas; como objetivo principal que fue medir la relación entre las intenciones de logro de sucesión (ILS), los estilos de liderazgo estratégico (ELE) y las orientación de la estrategia (OES) hacia el desempeño de la empresa familiar (DEF), propuesta como una relación donde la variables exógenas fueran constructos reflectivos de segundo orden, utilizando un total de cuarenta y cinco variables manifiestas expuestas en la tabla 12 donde se pueden visualizar de manera congruente como se han operacionalizado las variables conforme a cada uno de los rubros a estudiar que se definen como las variables manifiestas o indicadores que se utilizan en las estimaciones de los modelos de medida de esta investigación.

Tabla 12. Operacionalización de las variables manifiestas

ítem	Constructos	Descripción
<i>Intención de logro de sucesión (ILS)</i>		
ILS1	Deseabilidad	El director está comprometido a continuar el negocio como una empresa familiar.
ILS2		El director desea que sus hijos entren y formen parte del negocio familiar.
ILS3		El director piensa que otros miembros de la familia deberían tomar el liderazgo para el bien del negocio.
ILS4	Norma Social	Todos los miembros de la familia involucrados en el negocio están comprometidos con la empresa para continuar como empresa familiar.
ILS5		Los miembros de la familia que no están involucrados en el negocio están comprometidos con la empresa para continuar como empresa familiar.
ILS6		Todos los miembros ajenos a la familia involucrados en el negocio están comprometidos con la empresa para continuar como empresa familiar.
ILS7	Viabilidad	La persona que el director que identifica como sucesor del negocio, tiene la confianza en su habilidad para dirigir el negocio.
ILS8		La persona que el director identifica como sucesor del negocio, tiene deseo de hacerse cargo del negocio.
ILS9		El director tiene la confianza en la habilidad de dicho sucesor para dirigir el negocio.
ILS10		El director tiene la confianza en la integridad del sucesor.
<i>Orientación De la Estrategia (OES)</i>		
OES1	Orientación a la Empresa	En el negocio hay un control y revisión sobre el cumplimiento de los objetivos estratégicos.
OES2		Se han utilizado recursos humanos, físicos (instalaciones) y financieros para llevar a cabo las estrategias.
OES3		Existen una variedad de distintas competencias en el negocio que generen ventaja competitiva.
OES4		Existe presupuesto financiero para llevar a cabo futuros planes de acción.
OES5	Orientación a la Familia	Existe la formulación de metas y objetivos que permita planear qué y a dónde quiere llegar la familia.
OES6		Existen competencias distintivas en la familia que contribuyan a la empresa.

OES7		Hay un control y revisión sobre el cumplimiento de las metas y los objetivos familiares conforme a la empresa.
OE8		Existe presupuesto financiero para desarrollar y mantener la relación entre la familia y la empresa.
OES9	Orientación a la Propiedad	Se ha tomado en cuenta qué va a suceder con la propiedad cuando el director retire.
OES10		Se ha formulado algún objetivo para transferir alguna parte de la propiedad a otro familiar.
OES11		Se han tomado algunas acciones para transferir la propiedad en un futuro.

Estilo de liderazgo estratégico (ELE)

ELE1	Estilo Emprendedor	Al director le gusta y ve conveniente innovar y asumir riesgos.
ELE2		Al director le es conveniente experimentar con nuevas respuestas al entorno.
ELE3		El director cree que es necesario explotar las oportunidades que ofrece el entorno.
ELE4		El director piensa que es conveniente mantener el control y la supervisión directa.
ELE5	Estilo Controlador	El director ve conveniente ser el, el que mantenga control sobre la formulación e implementación de las estrategias.
ELE6		El director no cree que es conveniente permitir distintas opiniones y sugerencias.
ELE7		El director considera que es conveniente mantener el orden logrado y establecido en vez de encontrar nuevas formas.
ELE8	Estilo Intuitivo	El director cree conveniente y tiende a trabajar con la abstracción y la incertidumbre.
ELE9		El director tiende a tener la necesidad de implementar nuevos procesos.
ELE10		El director tiende a preferir a directivos que ofrecen nuevas soluciones.
ELE11		El director cree tener cierto grado de simpatía por directivos que dan importancia a las corazonadas y a la intuición.

Desempeño de la empresa familiar (DEF)

DEF1	Productividad, Ventas, Ingresos	El negocio ha aumentado su productividad.
DEF2		El negocio tuvo ganancias en los últimos 5 años.
DEF3		En promedio, calificación de las ganancias en los últimos 5 años.
DEF4		Calificación de las ventas en los últimos 5 años.
DEF5	Percepción	La marca del negocio es percibida como única, individual y distinta

	de la Marca	a la de los competidores.
DEF6		La marca del negocio tiene buena reputación entre los clientes.
DEF7		La marca del negocio es relevante para los clientes de la empresa.
DEF8		Los clientes conocen y entienden la marca del negocio.
DEF9	Riqueza Socio- emocional	Los miembros de la familia están preocupados por el destino de la empresa familiar.
DEF10		Los miembros en la familia se hacen sentir seguros unos a los otros.
DEF11		En mi familia, la generación de más edad apoya los objetivos de la generación más joven.
DEF12		El director confía en todos y cada uno de los miembros de la familia.
DEF13		El director siente que tiene suficiente conocimiento del negocio, así como de mi familia.

Fuente: Elaboración propia. (2018)

Las escalas de medición utilizadas fueron revisadas y seleccionadas desde la fase de la revisión teórica, por lo tanto, dichas escalas se encuentran sustentadas en los diversos estudios conforme a los diversos autores que se muestran en la tabla 13.; además se hace una validación previa a su aplicación mostrada en el apartado de diseño de herramienta de recolección de datos, así la investigación presenta un apoyo sustentado para poder definir una herramienta de recolección de datos completa como aporte al sustento del modelo propuesto.

Tabla 13. Estudios seleccionados para uso de escalas de medición

Variables	Dimensiones	Escalas en Investigaciones
Intenciones de logro de sucesión (ILS)	Deseabilidad Normas Sociales Viabilidad	Sharma, Chrisman y Chua (2003). Succession Planning as Planned Behavior: Some Empirical Results. Revista: <i>Family Business Review</i> .
Estilos de liderazgo estratégico (ELE)	Estilos: Emprendedor Controlador Intuitivo	Zapata, Canet y Peris (2008). Visión directiva y elección estratégica: su influencia en los tipos básicos de trabajo.
Orientación de la estrategia (OES)	Orientación: Empresa Familia Propiedad	Basco y Pérez (2011). Ideal types of family business management: Horizontal fit between family and business decisions and the relationship with family business performance. Revista: <i>Journal of Family Business Strategy</i> .
Desempeño (Empresa familiar)	Desempeño: Financiero (interno) Percepción de marca (externo) Riqueza socio-emocional (familiar)	Sorenson, Goodpaster, Hedberg y Yu (2009). The Family Point of View, Family Social Capital, and Firm Performance. Revista: <i>Family Business Review</i> . Stahl, Heitmann, Lehmann y Neslin (2012). The impact of brand equity on customer acquisition, retention and profit margin. Revista: <i>Journal of marketing</i> . Cabrera, Déniz y Martín (2014). The setting of non-financial goals in the family firm: The influence of family climate and identification. Revista: <i>Journal of Family Business Strategy</i> . Treviño-Rodríguez (2008). Tesis doctoral, IESE Business School.

Fuente: elaboración propia (2018)

4.15 PROPUESTA DE MODELO

Con base a la definición de las variables, se esboza la especificación del modelo mostrado en la figura 21, donde se muestran los modelos de medida tanto de las variables latentes exógenas como la variable latente endógena, así como el modelo de estructura mostrado en las trayectorias entre los constructos.

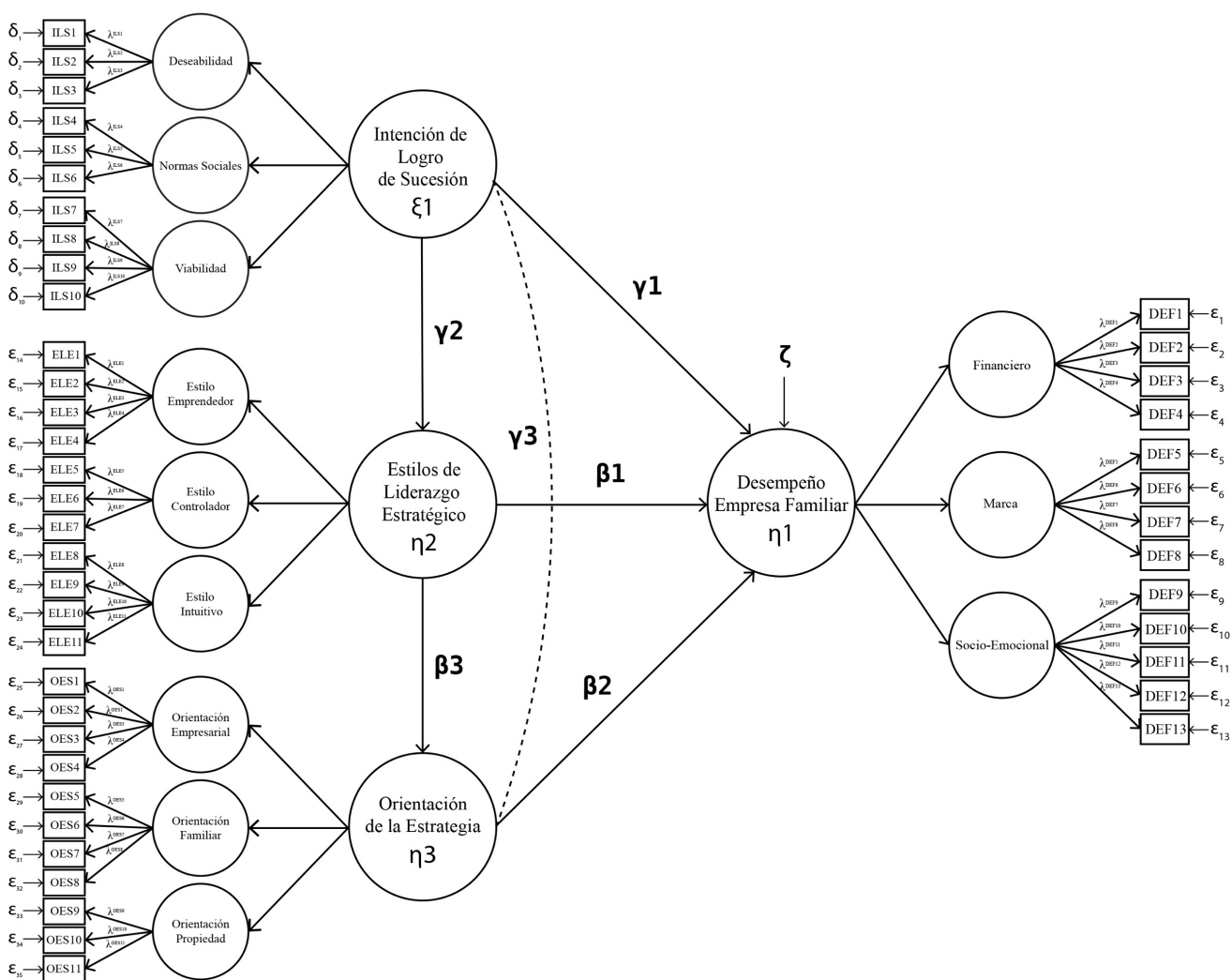


Figura 21. Especificación del modelo de ecuaciones estructurales

Fuente: Elaboración propia (2018)

Donde η = variable latente endógena, ξ = variable latente exógena,
 λ = cargas de las variables manifiestas, γ = relación variable latente exógena con variable latente endógena. β = relación variable latente endógena con variable latente endógena.

4.16 CONGRUENCIA ENTRE VARIABLES Y OBJETIVOS

Para mantener una coherencia entre los objetivos, las preguntas de investigación, las variables y las hipótesis se aplicó una matriz de congruencia mostrada en la figura 22, la matriz de congruencia se encuentra elaborada conforme a las hipótesis medulares que hacen relación a las variables exógenas (independientes), conforme a la variable endógena (dependiente) del modelo, otras hipótesis a probar se encuentran elaboradas conforme a la relación entre la variables exógenas en un modelo estructural .

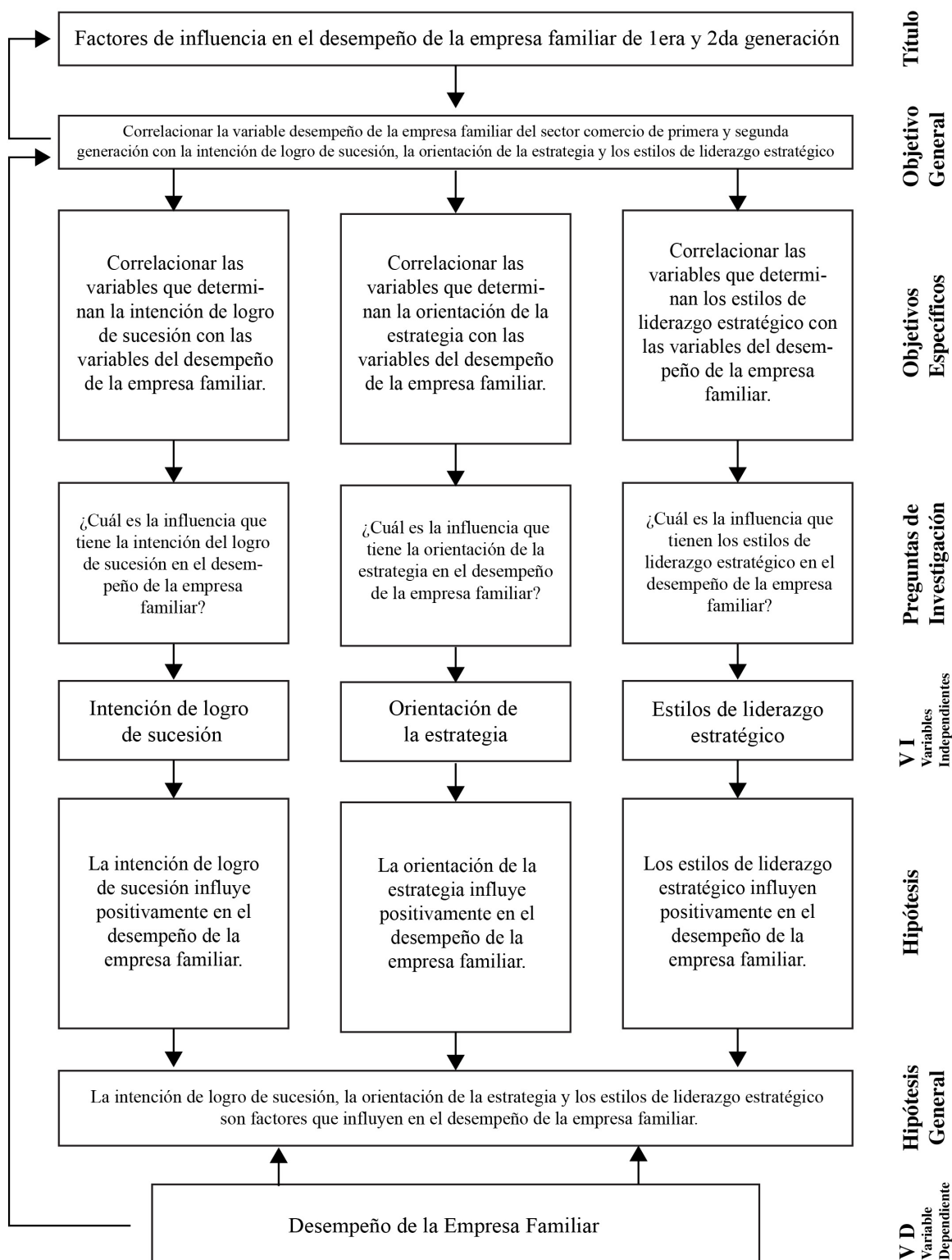


Figura 22. Matriz de congruencia

Fuente: elaboración propia. (2018)

Para responder a las hipótesis propuestas en la investigación y contrastar con el marco teórico de referencia, se realizó la investigación empírica situada en el estado de Baja California y específicamente en las ciudades de Tecate y Tijuana, aplicando un cuestionario de 45 reactivos utilizando escalas Likert de 5 puntos como escala ordinal donde las respuestas fueron, 1=totalmente de acuerdo, 2=de acuerdo, 3=ni acuerdo ni en desacuerdo, 4=en desacuerdo y 5=totalmente en desacuerdo; el número 1 se tomo como el más valioso, sin embargo la recodificación de los datos fue inversa al vaciar los datos en el sistema ya que en valores numéricos el número 5 representa una calificación más alta; la codificación y los valores expresados anteriormente permiten cumplir con el requisito de equidistancia y evitar un sesgo en la valoración de los resultados, ofreciendo una simetría en los puntos Likert.

La información de las empresas, fueron rastreadas desde el sistema digital del directorio estadístico nacional de unidades económicas (DENUE) del instituto nacional de estadística y geografía (INEGI) donde se visitaron 136 empresas, sin embargo, sólo 105 de ellas accedieron a contestar, pero sólo 98 cumplieron con los requisitos para la evaluación como empresa familiar; para llevar un control de especificación de muestra, los requisitos para el criterio de selección estuvieron sujeta a que fueran:

- Empresas mayores a los 10 años
- Que las decisiones fueran controladas por la familia
- En caso de ser una sociedad, los miembros familiares tuvieran el control de la mayoría de las acciones.
- Que hubiera un deseo de la persona al mando de transferir en un futuro su legado a miembros de la familia.

4.17 ANÁLISIS DE CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO DE RECOLECCION DE DATOS

Posteriormente a la revisión y selección de escalas apoyadas por investigaciones previas con base a su fiabilidad, se procedió a hacer una prueba piloto para hacer una revalidación para las escalas agregadas y una validación para las escalas elaboradas como aporte en una sola herramienta de recolección.

La prueba piloto consistió en la selección de 20 empresas aleatoriamente y aplicar el cuestionario, de tal forma que los datos recolectados fueron testados utilizando el coeficiente del alfa de Cronbach (α) para evaluar la fiabilidad o consistencia interna y evitar errores de medida, específicamente errores de tipo aleatorio (afectan la fiabilidad de los constructos), aplicado en el software SPSS 24, para cada uno de los constructos que representan los modelos de medida de las variables latentes o constructos.

Una vez analizados los datos y revisar la fiabilidad del cuestionario que se observan en la tabla 14 se procedió a aplicar las encuestas a la población.

Tabla 14. Prueba piloto de confiabilidad Alfa de Cronbach (α)

Compuestos	Dimensiones Compuestas	No. de Items	Alfa de Cronbach (α)
ILS	Deseabilidad (DES)	3	.630
	Norma Social (NOS)	3	.885
	Viabilidad (VIA)	4	.905
ELE	Emprendedor (ENT)	4	.885
	Controlador (CON)	3	.460
	Intuitivo (INT)	4	.787
OES	Empresa (EMP)	4	.582
	Familia (FAM)	4	.622
	Propiedad (PRO)	3	.756
DEF	Financiero (FIN)	4	.896
	Marca (MAR)	4	.693
	R. socio-emocional (RS-E)	5	.698
Total		45	

Fuente: elaboración propia con resultados en SPSS 24

De acuerdo con Nunally (1978), los valores del alfa de Cronbach entre 0.6 y 0.7 son aceptables para ítems que han de formar un mismo constructo, en este caso a excepción de los constructos (CON y EMP) tienen un valor por debajo de 0.6, sin embargo se optó por mantener los ítems, pero es necesario en caso de mantener un resultado similar en los resultados finales poner especial atención y hacer un revisión de la escala para evitar errores de medida de tipo aleatorio en investigaciones posteriores, los demás constructos muestran valores superiores a 0.6 y 0.7 por lo que indican consistencia interna entre los ítems por constructo.

Una vez aplicado el cuestionario se condujo la investigación al análisis de los resultados; primeramente, se realizó la evaluación de los datos mediante el software SPSS para llevar a cabo la interpretación de la correlación de los factores en los modelos propuestos, posteriormente se

evaluaron los datos usando el software SmartPLS 3.2.8, para evaluar la propuesta mediante la técnica de modelado por ecuaciones.

Para aplicar la metodología de ecuaciones estructurales se utilizó el método de mínimos cuadrados parciales en los que se siguieron los siete pasos propuestos por Hair, Hult, Ringle y Sarstedt (2017), siguientes: (1) se especificó el modelo de estructura (2) se especificó el modelo de medida, (3) se realizó la recolección de datos y se examinaron, (4) se estimó el modelo de medida PLS-SEM, (5) se evaluaron los resultados y se re especificó para los modelos de medida (reflectivos), (6) se evaluaron los resultados mediante PLS-SEM para el modelo de estructura y (7) Se interpretaron los resultados.

La especificación del modelo de estructura mostrado en la figura 21 se fue construyendo a partir de la teoría previamente propuesta en el campo de estudio de las empresas familiares las cuales fueron el soporte para poder comenzar con la investigación de forma consistente; las escalas utilizadas en la herramienta de recolección de datos empleada se formaron con base a la teoría, aplicada a cada uno de los constructos o variables latentes mostradas; como objetivo principal que fue medir la relación entre las intenciones de logro de sucesión (ILS), los estilos de liderazgo estratégico (ELE) y las orientación de la estrategia (OES) hacia el desempeño de la empresa familiar (DEF), propuesta como una relación donde la variables exógenas fueran constructos reflectivos de segundo orden, utilizando el total de las cuarenta y cinco variables manifiestas.

Capítulo 5. Análisis de resultados

PARTE 1

Se procedió a analizar los resultados obtenidos utilizando el instrumento de recolección de datos previamente diseñada, para ello utilizamos el análisis de correlación de las variables entre los constructos formados a partir de la teoría para cada uno de los modelos descritos entre ellos el modelo de intenciones de logro de sucesión, el modelo de estilos de liderazgo estratégico y el modelo de orientación de la estrategia, utilizando las diversas teorías como un conjunto de variables explicativas exógenas que nos permitan dar paso a la explicación y relación conforme al desempeño de la empresa familiar que utilizamos en el análisis de esta investigación como el conjunto o compuesto de variables que forman la variable latente endógena.

5.1 DISTRIBUCIÓN DE LOS DATOS

5.1.1 PRUEBA DE NORMALIDAD

Se aplico la prueba de una muestra de Kolmogorov-Smirnov (K-S por sus siglas en inglés), como análisis no paramétrico para todos los componentes de cada uno de los modelos; intenciones de logro de sucesión (ILS), estilo de liderazgo estratégico (ELE), orientación de la estrategia (OES) y desempeño de la empresa familiar (DEF), para identificar si la distribución de los datos de cada uno de los modelos lleva o no una tendencia de distribución normal.

Tabla 15. Prueba de normalidad K-S

	Kolmogorov-Smirnov		
	Estadístico	Gl	Sig.
Intenciones de logro de sucesión (ILS)	.095	98	0.028
Estilos de liderazgo estratégico (ELE)	.088	98	0.059
Orientación de la estrategia (OES)	.076	98	0.190
Desempeño de la empresa familiar (DEF)	.109	98	0.006

Fuente: elaboración propia con datos extraídos de SPSS 24.

El porcentaje de intenciones de logro de sucesión, $D(98) = 0.09$, $p < .05$, y desempeño de la empresa familiar, $D(98) = 0.10$, $p < .05$, donde ambos son significativamente no normales, el porcentaje de estilos de liderazgo, $D(98) = 0.08$, $p > .05$, significativamente lleva una tendencia normal y el porcentaje de orientación de la estrategia, $D(98) = 0.07$, $p > .05$, significativamente presenta una distribución normal.

5.1.2 DESCRIPCIÓN DE LOS DATOS

Para obtener una descripción general de los datos se corre una rutina en el programa desde la barra de menú analizar, estadísticos descriptivos y explorar, seleccionando la opción de mostrar gráficos de las pruebas de normalidad, así como los estadísticos descriptivos, de esta

forma en la tabla 16 se observan los estadísticos pertinentes a los promedios, desviaciones, máximos y mínimos, la asimetría y la curtosis de los constructos ILS, ELE, OES y DEF.

Tabla 16. Estadísticos descriptivos de los componentes ILS, ELE, OES y DEF

			Estadístico	Error Std.
Intenciones de logro de sucesión (ILS)	Media		20.4556	.81422
	Intervalo de confianza para la media de 95%	L. inferior	18.8377	
		L. superior	22.0734	
	Mediana		21.0000	
	Varianza		59.667	
	Desviación Std.		7.72441	
	Mínimo		10	
	Máximo		47	
	Rango		37	
	Rango intercuartil		10	
	Asimetría		.883	.254
	Curtosis		1.029	.503
Estilo de liderazgo estratégico (ELE)	Media		23.2333	.65305
	Intervalo de confianza para la media de 95%	L. inferior	21.9357	
		L. superior	24.5309	
	Mediana		23.0000	
	Varianza		38.383	
	Desviación Std.		6.19541	
	Mínimo		11	
	Máximo		37	
	Rango		26	
	Rango intercuartil		10.50	
	Asimetría		.064	.254
	Curtosis		-.856	.503
Orientación de la estrategia (OES)	Media		27.4333	.81267
	Intervalo de confianza para la media de 95%	L. inferior	25.8186	
		L. superior	29.0481	
	Mediana		28.0000	
	Varianza		59.439	
	Desviación Std.		7.70969	
	Mínimo		11	
	Máximo		46	
	Rango		35	

	Rango intercuartil	10.25	
	Asimetría	-.047	.254
	Curtosis	-.218	.503
Desempeño de la empresa familiar (DEF)	Media	27.2556	.50083
	Intervalo de confianza para la media de 95%	L. inferior	26.2604
		L. superior	28.2507
	Mediana	27.1728	
	Varianza	22.574	
	Desviación Std.	4.75125	
	Mínimo	17	
	Máximo	41	
	Rango	24	
	Rango intercuartil	5	
	Asimetría	.105	.254
	Curtosis	.316	.503

Fuente: elaboración propia con datos analizados en SPSS 24.

Para obtener una visualización de los datos, se procesan y se elabora un gráfico Q-Q, así como Field (2009), recomienda utilizar este tipo de gráficos para que además de obtener el nivel de significancia en la prueba K-S y aceptar o rechazar la hipótesis nula de la normalidad de los datos, este nos brinda de una manera más visual que tanto se alejan de la normalidad dichos datos, este gráfico presenta los datos en cuantiles del conjunto de datos en vez de los datos individuales, cuando hay muchos datos los cuantiles permiten observar más claramente los datos, para entender mejor; Field (2009), explica que los cuantiles son valores que dividen un conjunto de datos en valores iguales, existen diferentes formas de dividir los datos que se usan que son parte de los cuantiles, como los cuartiles que son los datos divididos en cuatro partes iguales, los percentiles que son divididos en cien partes iguales, noniles que se dividen en nueve etc., por lo tanto todos estos son casos de cuantiles.

Para entender el gráfico Q-Q simplemente hay que observar como los cuantiles o conjuntos de datos se apegan a la línea recta de tendencia marcada, pues esta representa la normal esperada, por lo que los datos que sigan de principio a fin el mismo camino que tiene la línea de tendencia representará la normalidad que se espera obtener.

Desarrollando los gráficos Q-Q, primero se analiza para los modelos estimados como no normales en donde se obtuvo el DEF con su gráfico Q-Q que se observa en la figura 23, como los datos comienzan a hacer una especie de “s” muy ligera o espiral entre la línea recta, se normalizan los datos y terminan por caer un poco debajo de la línea de tendencia.

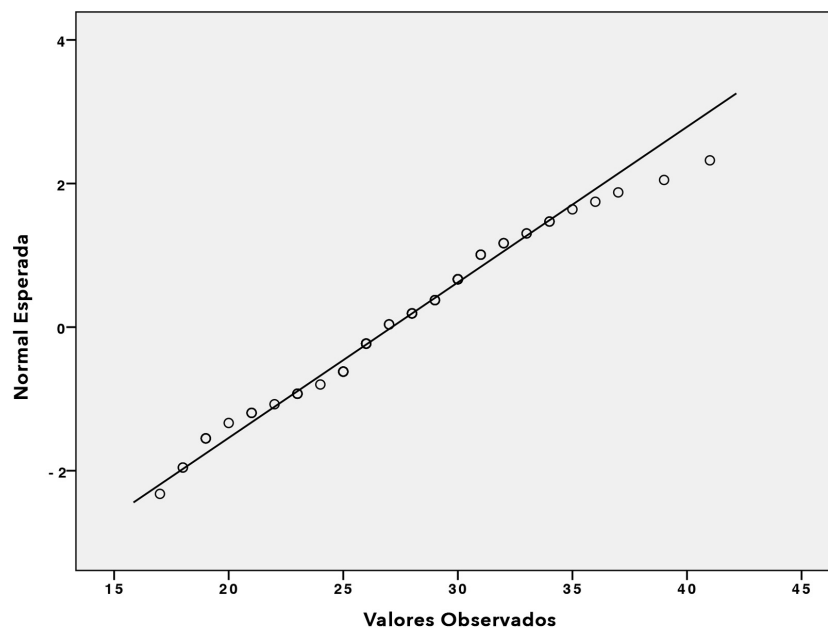


Figura 23. Gráfico Q-Q de la normal del modelo DEF

Fuente: elaboración propia con datos analizados en SPSS 24.

Así mismo en la figura 24 se puede observar el gráfico Q-Q del modelo ILS, como los cuantiles comienzan ligeramente debajo de la línea de tendencia, para después seguir de cerca la normalidad, pero terminan por caer de nuevo por debajo y alejándose de la normalidad esperada.

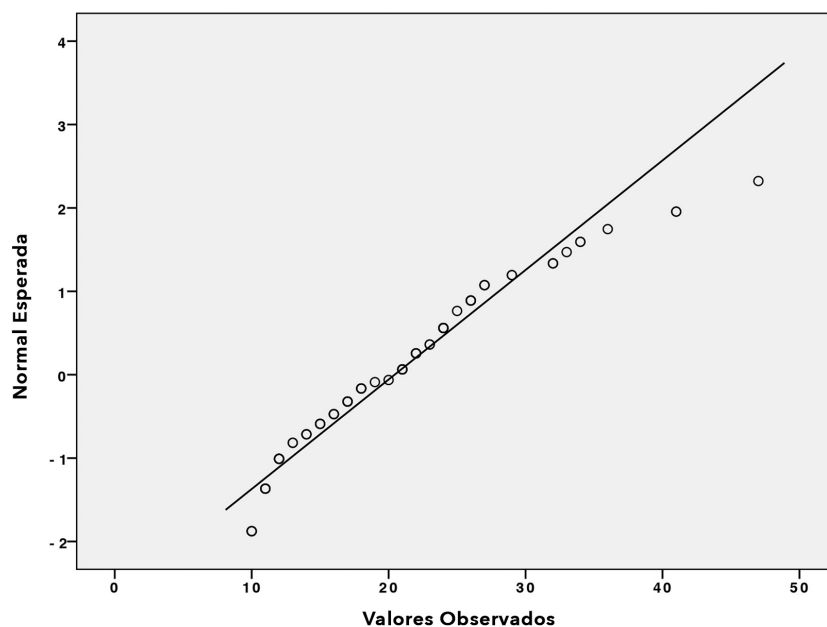


Figura 24. Gráfico Q-Q de la normal del modelo ILS

Fuente: elaboración propia con datos analizados en SPSS 24.

Posteriormente obtenemos los gráficos Q-Q para los modelos que significativamente representan datos con tendencia normal, por lo que en la figura 25 se observa para el modelo ELE como los cuantiles comienzan por debajo de la línea de tendencia, pero posteriormente se van ajustando y siguiendo muy de cerca y por encima de la normalidad esperada.

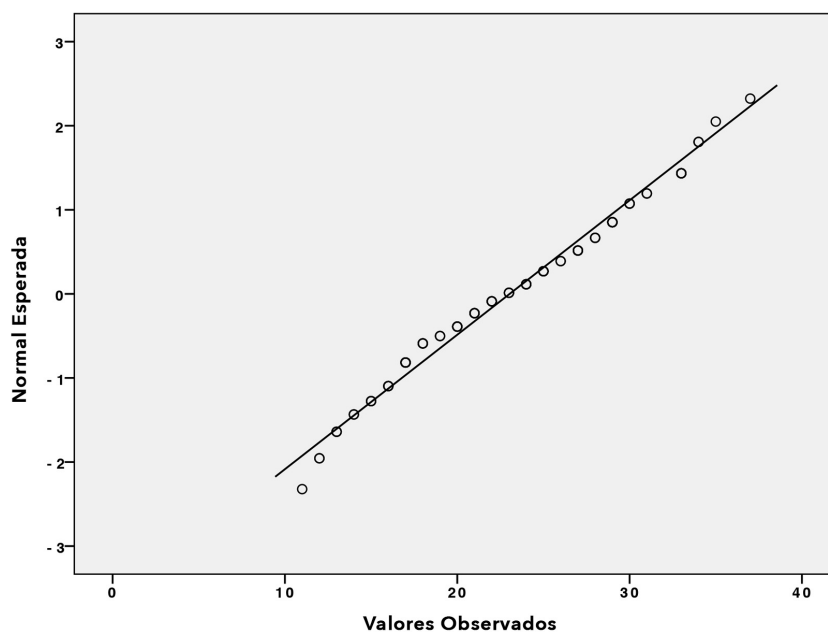


Figura 25. Gráfico Q-Q de la normal del modelo ELE

Fuente: elaboración propia con datos analizados en SPSS 24.

En la figura 26 se encuentran los cuantiles representando el modelo OES donde los datos siguen muy de cerca y encima de la línea de tendencia observándose como los datos siguen la supuesta normalidad, a pesar de que tienen una ligera caída al final de la línea, la prueba K-S previamente aplicada nos muestra como los datos representan significativamente una tendencia de normalidad.

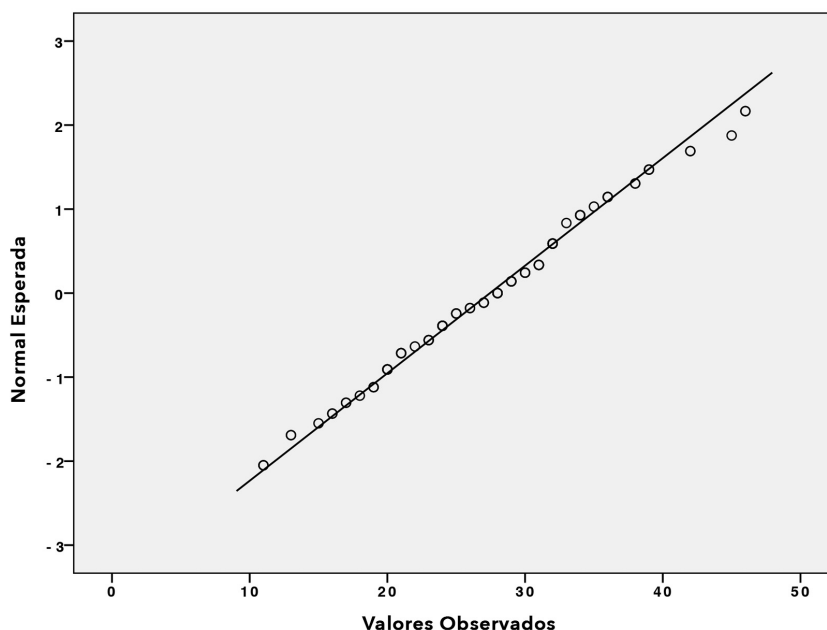


Figura 26. Gráfico Q-Q de la normal del modelo OES

Fuente: elaboración propia con datos analizados en SPSS 24.

Dada la distribución de los datos previamente analizados, y al no contar con una distribución normal significativa en al menos dos de los componentes de cuatro que se presentan, y asimismo cumplir con los supuestos subyacentes de linealidad, independencia, homocedasticidad, normalidad y no colinialidad mayormente requeridos para el uso de análisis multivariante como lo es la regresión múltiple y el modelo de ecuaciones estructurales para regresiones entre componentes o constructos, es necesario hacer aplicación de análisis tipo no paramétricos Hair, Hult, Ringle, Sarstedt, Castillo, Cepeda y Roldán (2019), que nos permita tener un manejo y tratamiento de los datos de forma más flexible para los componentes ILS y DEF.

A pesar de que la distribución de los componentes ILS y DEF no se aleja mucho de un comportamiento normal, debido a no contar con una muestra grande $n > 200$ y el modelo a proponer obtiene suficientes relaciones estructurales caracterizándolo como un modelo más complejo, se recurrirá a la utilización del llamado *soft modelling* Salgado-Beltrán y Espejel-

Blanco (2016), mediante el método de ecuaciones estructurales basado en mínimos cuadrados parciales, el cual a la par del objetivo de investigación, permitirá la maximización de la varianza explicada de la variable endógena de interés para su predicción conforme a las variables exógenas propuestas.

Previo a analizar los datos mediante el cálculo de modelos estructurales, que nos permitirá observar las relaciones entre los diversos compuestos basados en la teoría y hacer una contrastación empírica así como calcular la capacidad predictiva del modelo que sugiere esta investigación, se aplicó un método de análisis de primera generación por medio del *software* SPSS 24 conocido como análisis factorial, con el objetivo de observar si los constructos explican la variabilidad de la mejor forma o existe la posibilidad de que haya una reducción; si el caso fuera de la reducción de factores, la investigación puede aportar un análisis estructural compuesto a base de este análisis de reducción de factores, asimismo se podrán observar en la comparación de modelos, qué combinación de componentes brindará al modelo a proponer más o menos capacidad predictiva.

5.2 ANÁLISIS FACTORIAL DE LOS MODELOS Y SUS COMPONENTES

5.2.1 MODELO DE INTENCIONES DE LOGRO DE SUCESIÓN

Para verificar la validez de dominio total o de constructo, procedimos a analizar la correlación de los componentes a estudiar en el modelo de intención de logro de sucesión, utilizando de primera instancia el programa SPSS 24, calculamos los compuestos conforme a las diversas variables que

conforman las dimensiones propuestas (Deseabilidad, Norma social y Viabilidad), de esta forma en el *software* se calculan las correlaciones bivariadas de las dimensiones.

Tabla 17. Correlación de los constructos del modelo ILS

		ILS	Deseabilidad	Norma Social	Viabilidad
ILS	Correlación de Pearson	1	.807**	.851**	.873**
	Sig. (2 colas)		.000	.000	.000
	N	98	98	98	98
Deseabilidad	Correlación de Pearson	.807**	1	.588**	.552**
	Sig. (2 colas)	.000		.000	.000
	N	98	98	98	98
Norma Social	Correlación de Pearson	.851**	.588**	1	.578**
	Sig. (2 colas)	.000	.000		.000
	N	98	98	98	98
Viabilidad	Correlación de Pearson	.873**	.552**	.578**	
	Sig. (2 colas)	.000	.000	.000	1
	N	98	98	98	

** La correlación es significativa a un nivel de $p < .01$

Fuente: Elaboración propia con base a resultados en *software* SPSS 24.

Se puede observar en la tabla 17 la matriz de correlación del constructo “Intenciones de logro de sucesión” en los números en negritas que las correlaciones que tiene el constructo conforme a sus dimensiones tienen una alta correlación y todos los componentes son significativos, por lo que con base a este análisis podemos argumentar que existe consistencia entre las dimensiones a estudiar.

Análisis factorial para el modelo exógeno Intenciones de Logro de Sucesión

La primera prueba es realizada mediante el test de esfericidad de Barlett y la medida de adecuación KMO (Kaiser-Meyer-Olkin, por sus siglas) como comparador de las magnitudes de los coeficientes de correlación, donde se puede observar que es de .822, donde según Kaiser (1970), propone que las medidas relativas de >.75, >.50 y <.50 marcan un umbral para su interpretación como buena, media y mala adecuación, por lo tanto se puede probar que existe una buena adecuación, asimismo éste es significativo con un $p < .01$.

Tabla 18. Prueba de Barlett y KMO del modelo ILS

Medida de adecuación de muestreo Kaiser-Meyer- Olkin		.822
Prueba de esfericidad de Barlett	$\chi^2_{Aprox.}$	637.457
	<i>Gl</i>	45
	<i>Sig.</i>	.000

Fuente: Elaboración propia con base a resultados en *software* SPSS 24.

Tabla 19. Total de la varianza explicada del modelo ILS

Valores Eigen iniciales				Extracción de cargas de sumas de cuadrados		
Factor	Total	%Varianza	%Acumulado	Total	%Varianza	%Acumulado
1	5.248	52.480	52.480	2.955	29.548	29.548
2	1.379	13.786	66.266	3.025	30.254	59.805
3	.860	8.596	74.862			
4	.716	7.159	82.022			
5	.611	6.107	88.129			
6	.401	4.013	92.142			
7	.343	3.434	95.575			
8	.199	1.995	97.570			
9	.150	1.502	99.072			
10	.093	.928	100.000			

Fuente: Elaboración propia con base a resultados en *software* SPSS 24.

Tabla 20. Total de la varianza explicada con valores rotados del modelo ILS

Rotación de las cargas de sumas de cuadrados			
Factor	Total	%Varianza	%Acumulado
1	3.644	36.436	36.436
2	2.337	23.366	59.802
3	-	-	-

Fuente: elaboración propia con datos analizados en SPSS 24.

Se puede observar en la tabla del total de la varianza explicada como conforme a los valores Eigen, esta según en el modelo puede explicar en los dos primeros factores hasta un 66% de la variabilidad de los datos y para tres factores hasta un 74% de la variabilidad de los datos; posteriormente en la tabla con los valores rotados el modelo con dos factores como lo recomienda el *software*, este explica el 59.8%, por lo que según el modelo al explicar más de lo que explican los residuos, es factible aplicar el modelo para hacer mediciones y posteriores estimaciones.

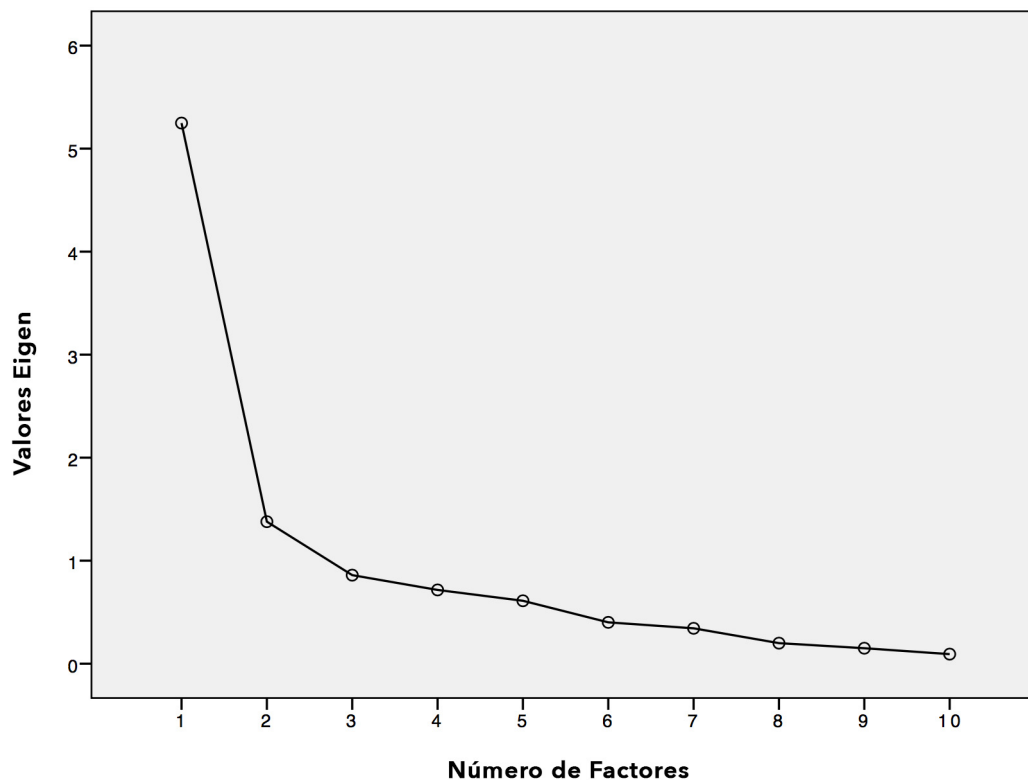


Figura 27. Gráfico de valores eigen del modelo intenciones de logro de sucesión (ILS)

Fuente: elaboración propia con datos analizados en SPSS 24.

En la figura 27 se puede observar la sedimentación de los valores de mayor a menor de como explican la variabilidad los primeros dos factores, incluso el tercer factor puede aportar algo de explicación, sin embargo, del tercero en adelante la explicación de la variabilidad se reduce.

Tabla 21. Matriz de rotación de componentes del modelo ILS

	Factor	
	1	2
Ils_9	.909	
Ils_10	.890	
Ils_8	.882	
Ils_7	.738	
Ils_3		
Ils_5		.987
Ils_4		.704
Ils_2		.512
Ils_6		.461
Ils_1		

*Para las variables con una carga menor a .450 se ha omitido del modelo

Fuente: elaboración propia con datos analizados en SPSS 24.

El *software* SPSS con base a las instrucciones de eliminar los valores por debajo de .450 propone dos factores seleccionando las variables observables; debido a que los investigadores en ciencias sociales frecuentemente encuentran cargas externas de <.700 por ser escalas poco desarrolladas Hulland (1999), en Hair et al. (2019), hay que valorar si es necesario eliminar los indicadores, sin embargo se pueden observar que en la mayoría de las cargas factoriales se encuentran por encima de los valores .700 y .800, se interpreta de esta forma que las variables explican de manera importante la variabilidad en cada una de las dimensiones del modelo.

Tabla 22. Prueba de bondad de ajuste del modelo ILS

χ^2	<i>Gl</i>	<i>Sig.</i>
57.837	26	.000

En la tabla 22 que arroja la prueba de bondad de ajuste tiene un valor de significancia $p < .01$, por lo tanto, los factores propuestos por el *software* tienen un ajuste significativo.

5.2.2 MODELO DE ESTILOS DE LIDERAZGO ESTRATÉGICO

Para verificar la validez de dominio total o de constructo, procedimos a analizar la correlación de los componentes a estudiar en el modelo de estilos de liderazgo estratégico, calculamos los compuestos conforme a las diversas variables que conforman las dimensiones propuestas (Estilo Emprendedor, Estilo Controlador y Estilo Intuitivo), de esta forma en el *software* se calculan las correlaciones bivariadas de las dimensiones.

Tabla 23. Correlación de los constructos del modelo ELE

		ELE	E. Emprendedor	E. Controlador	E. Intuitivo
ELE	Correlación de Pearson	1	.785**	.771**	.813**
	Sig. (2 colas)		.000	.000	.000
	N	98	98	98	98
E. Emprendedor	Correlación de Pearson	.785**	1	.535**	.387**
	Sig. (2 colas)	.000		.000	.000
	N	98	98	98	98
E. Controlador	Correlación de Pearson	.771**	.535**	1	.412
	Sig. (2 colas)	.000	.000		.000
	N	98	98	98	98
E. Intuitivo	Correlación de Pearson	.813**	.387**	.412**	1
	Sig. (2 colas)	.000	.000	.000	
	N	98	98	98	98

** La correlación es significativa a un nivel de $p < .01$

Fuente: Elaboración propia con base a resultados en *software* SPSS 24.

Se puede observar en la tabla 23 la matriz de correlación del constructo “Estilos de Liderazgo Estratégico” en los números en negritas que las correlaciones que tiene el constructo conforme a sus dimensiones tienen una alta correlación y todos los componentes son significativos, por lo que con base a este análisis podemos argumentar que existe consistencia entre las dimensiones a estudiar.

Análisis factorial para el modelo exógeno Estilos de Liderazgo Estratégico (ELE)

Al realizar la prueba mediante el test de esfericidad de Barlett y la medida de adecuación KMO como comparador de las magnitudes de los coeficientes de correlación, donde se puede observar que es de .729, Kaiser (1970), y las medidas relativas de >.75, >.50 y <.50 marcan el umbral para su interpretación como buena, media y mala adecuación, por lo tanto se puede probar que existe una buena adecuación, asimismo este es significativo con un $p < .01$.

Tabla 24. Prueba de Barlett y KMO del modelo ELE

Medida de adecuación de muestreo Kaiser-Meyer-Olkin		.729
Prueba de esfericidad de Barlett	$\chi^2_{Aprox.}$	576.029
	<i>Gl</i>	55
	<i>Sig.</i>	.000

Fuente: Elaboración propia con base a resultados en *software* SPSS 24.

Tabla 25. Total de la varianza explicada del modelo ELE

Valores Eigen iniciales				Extracción de cargas de sumas de cuadrados		
Factor	Total	%Varianza	%Acumulado	Total	%Varianza	%Acumulado
1	4.357	39.613	39.613	3.449	31.355	31.355
2	1.842	16.742	56.354	1.695	15.405	46.761
3	.516	13.785	70.139	1.680	15.276	62.036
4	.795	7.230	77.369			
5	.703	6.394	83.763			
6	.471	4.279	88.041			
7	.424	3.858	91.900			
8	.374	3.399	95.299			
9	.235	2.133	97.432			
10	.200	1.814	99.246			
11	.083	.754	100.000			

Fuente: elaboración propia con datos analizados en SPSS 24.

Tabla 26. Total de la varianza explicada con valores rotados del modelo ELE

Rotación de las cargas de sumas de cuadrados			
Factor	Total	%Varianza	%Acumulado
1	2.934	26.669	26.669
2	2.053	19.664	45.333
3	1.837	17.704	62.036

Fuente: elaboración propia con datos analizados en SPSS 24.

Se puede observar en la tabla 25 del total de la varianza explicada como conforme a los valores Eigen, esta según en el modelo puede explicar en los tres primeros factores hasta un 70.13% de la variabilidad de los datos; posteriormente en la tabla con los valores rotados el modelo con dos factores como lo recomienda el *software*, este explica el 62.03%, por lo que según el modelo al explicar más de lo que explican los residuos, es factible aplicar el modelo para hacer mediciones y posteriores estimaciones.

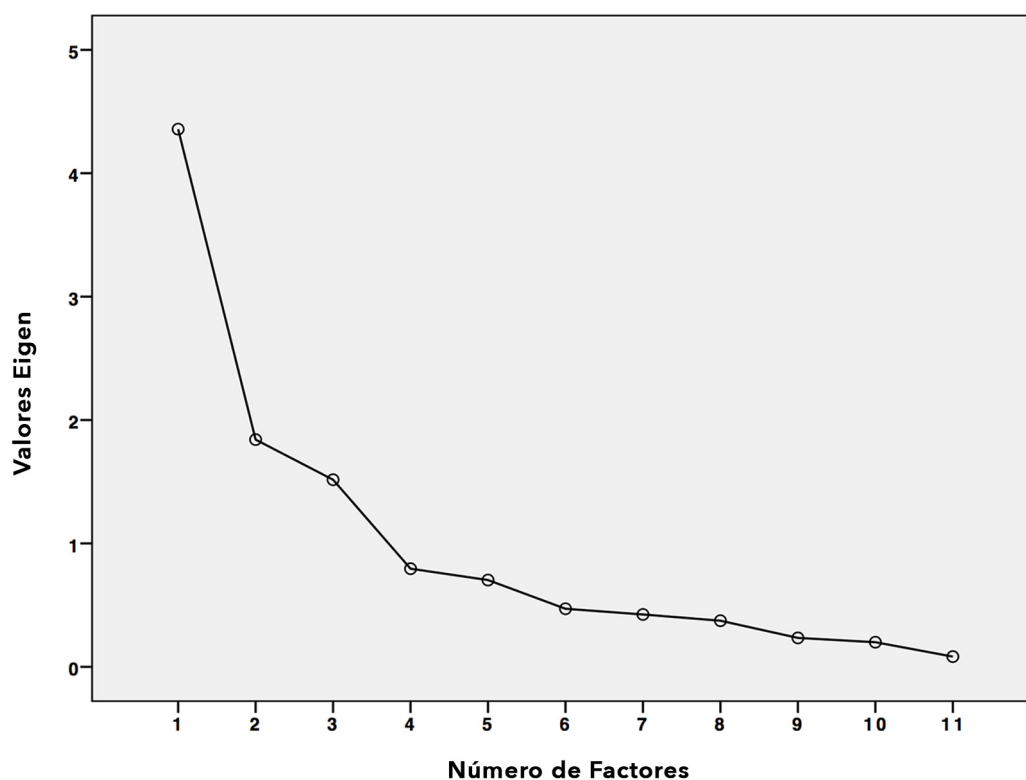


Figura 28. Gráfico de valores eigen del modelo estilos de liderazgo estratégico (ELE)

Fuente: elaboración propia con datos analizados en SPSS 24.

En la figura 28 se puede observar la sedimentación de los valores de mayor a menor de como explican la variabilidad los primeros tres factores, sin embargo, del cuarto en adelante la explicación de la variabilidad se reduce.

Tabla 27. Matriz de rotación de componentes del modelo ELE

	Factor		
	1	2	3
El_1	.975		
El_2	.856		
El_3	.767		
El_4	.476		
El_6	.461		
El_9		.820	
El_10		.813	
El_7			.766
El_8			.683
El_5			.671

*Para las variables con una carga menor a .450 se ha omitido del modelo

Fuente: elaboración propia con datos analizados en SPSS 24.

El *software* SPSS con base a las instrucciones de eliminar los valores por debajo de .450 propone dos factores seleccionando las variables observables; debido a que los investigadores en ciencias sociales frecuentemente encuentran cargas externas de <.700 por ser escalas poco desarrolladas Hulland (1999), en Hair et al. (2019), hay que valorar si es necesario eliminar los indicadores, sin embargo se pueden observar que en la mayoría de las cargas factoriales se encuentran por encima de los valores .700 y .800, se interpreta de esta forma que las variables explican de manera importante la variabilidad en cada una de las dimensiones del modelo.

Tabla 28. Prueba de bondad de ajuste del modelo ELE

χ^2	<i>Gl</i>	<i>Sig.</i>
55.583	25	.000

En la tabla 28 que arroja la prueba de bondad de ajuste tiene un valor de significancia $p < .01$, por lo tanto, los factores propuestos por el *software* tienen un ajuste significativo.

5.2.3 MODELO DE ESTILOS DE ORIENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA

Para verificar la validez de dominio total o de constructo, procedimos a analizar la correlación de los componentes a estudiar en el modelo de la orientación de la estrategia, utilizando de primera instancia el programa SPSS 24, calculamos los compuestos conforme a las diversas variables que conforman las dimensiones propuestas (Orientada a la Empresa, Orientada a la Familia y Orientada a la Propiedad), de esta forma en el *software* se calculan las correlaciones bivariadas de las dimensiones.

Tabla 29. Correlación de los constructos del modelo OES

		OES	O. Empresa	O. Familia	O. Propiedad
OES	Correlación de Pearson	1	.828**	.904**	.697**
	Sig. (2 colas)		.000	.000	.000
	N	98	98	98	98
O. Empresa	Correlación de Pearson	.828**	1	.719**	.307**
	Sig. (2 colas)	.000		.000	.002
	N	98	98	98	
O. Familia	Correlación de Pearson	.904**	.719**	1	.432**
	Sig. (2 colas)	.000	.000		.000
	N	98	98	98	98
O. Propiedad	Correlación de Pearson	.697**	.307**	.432**	1
	Sig. (2 colas)	.000	.002	.000	
	N	98	98	98	98

** La correlación es significativa a un nivel de $p < .01$

Fuente: Elaboración propia con base a resultados en *software* SPSS 24.

Se puede observar en la tabla 29 la matriz de correlación del constructo “Orientación de la Estrategia” en los números en negritas que las correlaciones que tiene el constructo conforme a sus dimensiones tienen una alta correlación y todos los componentes son significativos, por lo que con base a este análisis podemos argumentar que existe consistencia entre las dimensiones a estudiar.

Análisis factorial para el modelo exógeno Orientación de la Estrategia (OES)

Al realizar la prueba mediante el test de esfericidad de Barlett y la medida de adecuación KMO como comparador de las magnitudes de los coeficientes de correlación, donde se puede observar que es de .765, Kaiser (1970), las medidas relativas de $>.75$, $>.50$ y $<.50$ como el umbral para su

interpretación como buena, media y mala adecuación, por lo tanto se puede probar que existe una buena adecuación, asimismo este es significativo con un $p < .01$.

Tabla 30. Prueba de Barlett y KMO del modelo OES

Medida de adecuación de muestreo Kaiser-Meyer-Olkin		.765
Prueba de esfericidad de Barlett	$\chi^2_{Aprox.}$	611.197
	<i>Gl</i>	55
	<i>Sig.</i>	.000

Fuente: Elaboración propia con base a resultados en *software* SPSS 24.

Tabla 31. Total de la varianza explicada del modelo OES

Factor	Valores Eigen iniciales			Extracción de cargas de sumas de cuadrados		
	Total	%Varianza	%Acumulado	Total	%Varianza	%Acumulado
1	4.711	42.823	42.823	2.943	26.753	26.753
2	2.001	18.188	61.011	1.915	17.413	44.166
3	1.115	10.135	71.147	2.119	19.264	63.430
4	.889	8.080	79.227			
5	.570	5.179	84.406			
6	.533	4.845	89.251			
7	.422	3.838	93.089			
8	.280	2.543	95.632			
9	.185	1.686	97.318			
10	.152	1.381	98.699			
11	.143	1.301	100.000			

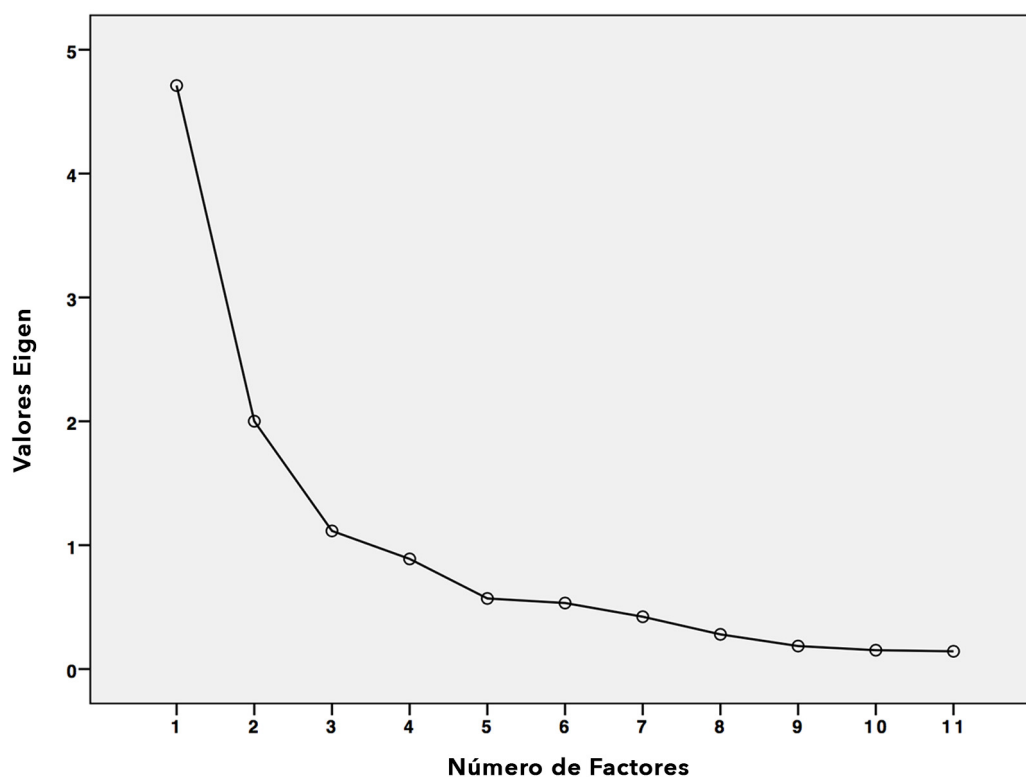
Fuente: elaboración propia con datos analizados en SPSS 24.

Tabla 32. Total de la varianza explicada con valores rotados del modelo OES

Rotación de las cargas de sumas de cuadrados			
Factor	Total	%Varianza	%Acumulado
1	3.165	28.770	28.770
2	2.062	18.745	47.515
3	1.751	15.915	63.430

Fuente: elaboración propia con datos analizados en SPSS 24.

Se puede observar en la tabla 31 el total de la varianza explicada como conforme a los valores Eigen, esta según en el modelo puede explicar en los tres primeros factores hasta un 71.14% de la variabilidad de los dato; posteriormente en la tabla con los valores rotados el modelo con dos factores como lo recomienda el *software*, este explica el 63.43%, por lo que según el modelo al explicar más de lo que explican los residuos, es factible aplicar el modelo para hacer mediciones y posteriores estimaciones.

**Figura 29. Gráfico de valores eigen del modelo Orientación de la Estrategia (OES)**

Fuente: elaboración propia con datos analizados en SPSS 24.

En la figura se puede observar la sedimentación de los valores de mayor a menor de como explican la variabilidad los primeros tres factores, sin embargo, del cuarto en adelante la explicación de la variabilidad se reduce.

Tabla 33. Matriz de rotación de componentes del modelo OES

	Factor		
	1	2	3
Oe_5	.827		
Oe_7	.807		
Oe_8	.788		
Oe_6	.621		
Oe_10		.944	
Oe_11		.799	
Oe_9		.496	
Oe_4			.931
Oe_3			.590

*Para las variables con una carga menor a .450 se ha omitido del modelo

Fuente: elaboración propia con datos analizados en SPSS 24.

El *software* SPSS con base a las instrucciones de eliminar los valores por debajo de .450 propone dos factores seleccionando las variables observables; debido a que los investigadores en ciencias sociales frecuentemente encuentran cargas externas de <.700 por ser escalas poco desarrolladas Hulland (1999), en Hair et al. (2019), hay que valorar si es necesario eliminar los indicadores, sin embargo se pueden observar que existen cargas factoriales mayores a .700 a excepción de los últimos indicadores de cada factor, aún así se pueden interpretar que las variables explican de manera importante la variabilidad en cada una de las dimensiones del modelo.

Tabla 34. Prueba de bondad de ajuste del modelo OES

χ^2	<i>Gf</i>	<i>Sig.</i>
52.104	25	.000

En la tabla 34 que arroja la prueba de bondad de ajuste tiene un valor de significancia $p < .01$, por lo tanto, los factores propuestos por el *software* tienen un ajuste significativo.

Posteriormente al análisis previamente observado, se ponen a prueba los datos de los componentes mediante el modelo de ecuaciones estructurales basado en mínimos cuadrados parciales para testar la relaciones, desde esta perspectiva de estructuración de modelos de forma exploratoria, la fiabilidad y la validez de los modelos de medida como se hizo en el análisis confirmatorio, la validez convergente y discriminante así como del modelo de estructura, observar otros efectos, efectos directos e indirectos para posteriormente en la segunda parte hacer aplicaciones que arrojen luz a la generalización del modelo, haciendo análisis avanzados como el análisis de importancia-rendimiento, análisis multigrupo y la medida de la invarianza que nos permiten el *software* a utilizar.

5.3 ANÁLISIS DE ECUACIONES ESTRUCTURALES

Al considerar el método de análisis multivariado más apropiado para la investigación, se hizo una comparación de los diferentes métodos o técnicas ya sea de primera generación Fornell y Bookstein (1982), como de segunda generación Hair et al. (2017), siguiendo las recomendaciones en Hair et al. (2019), que sugieren que la selección puede depender de la pregunta de investigación subyacente y de los datos empíricos disponibles, hay que tener en cuenta ciertas consideraciones al elegir el análisis multivariante, en concreto con el *structural equation modeling* (SEM por sus siglas en inglés), en los que destacan los compuestos, la medición, las escalas de medida, la codificación y la distribución de los datos.

Las técnicas de primera generación pueden incluir enfoques basados en regresiones, se usan para identificar patrones y relaciones en los datos e incluso para confirmar teorías ya establecidas *a priori* Hair et al. (2019), de esta forma estas técnicas pueden dividirse en dos tipos de análisis según el objetivo de la investigación, el de tipo exploratorio cuando se quiere encontrar algún patrón latente y los de tipo confirmatorio cuando se quiere probar o testar hipótesis teóricas de los conceptos existentes, la tabla 35 muestra más claramente algunas de las técnicas tanto de primera como de segunda generación utilizadas en las investigaciones.

Tabla 35. Clasificación de métodos multivariantes

	Principalmente exploratorios	Principalmente confirmatorios
Técnicas de primera generación	1.-Análisis clúster 2.-Análisis factorial exploratorio 3.-Escalamiento multidimensional	4.-Análisis de la varianza 5.-Regresión logística 6.-Regresión múltiple 7.-Análisis factorial confirmatorio
Técnicas de segunda generación	8.-Modelización de ecuaciones estructurales <i>partial least squares</i> (PLS-SEM)	9.-Modelización de ecuaciones estructurales basada en la covarianza (CB-SEM)

Fuente: Hair et al. (2019)

Una vez identificados los métodos multivariantes, se optó por el uso de la técnica PLS-SEM; esta selección de la técnica de análisis se dio bajo los criterios del objetivo del estudio, debido a que las relaciones en la investigación están siendo probadas por primera vez, el propósito principal se centra en destacar las relaciones y la capacidad predictiva de las variables propuestas, siendo ésta una característica fundamental de las ecuaciones estructurales por mínimos cuadrados parciales Hair et al. (2017), a diferencia de la técnica de ecuaciones estructurales basadas en covarianzas o CB-SEM (Covariance-Based por sus siglas en inglés), la técnica PLS tiene cierta flexibilidad que permite llevar modelos sencillos hasta complejos utilizando muestras pequeñas relativamente hablando, requisito no asequible en la técnica CB-SEM, aunque ésta última permite hacer análisis más robustos y de tipo confirmatorio, no se ha considerado oportuna para cubrir las necesidades de exploración de relaciones de esta investigación.

Para la evaluación de medida de los modelos de ecuaciones estructurales PLS se puede dar mediante la relación entre sus indicadores y los constructos, identificado como el modelo de medida y en la relación entre los constructos, identificado como el modelo de estructura Hair et al. (2017).

Lo que evaluamos para este modelo PLS-SEM al igual que CB-SEM son la confiabilidad, la validez convergente y la validez discriminante dejando para estudios posteriores su validez nomológica.

Para el modelo estructural las métricas más importantes son la varianza explicada con el coeficiente de determinación (R^2), el tamaño y significancia estadística de los coeficientes *path* o pesos de regresión estandarizada de la estructura, el tamaño del efecto (f^2), la relevancia predictiva (Q^2) y el tamaño del efecto (q^2) relativo a la relevancia predictiva.

Debemos tener en cuenta que a comparación del CB-SEM, en un modelo PLS-SEM las medidas de ajuste para determinar la solución óptima se basan generalmente en las varianzas, enfocándose en las diferencias de los valores aproximados u observados de las variables dependientes y los valores predictivos del modelo Hair et al. (2017), y no en las medidas de la bondad de ajuste basadas en las diferencias de la matriz de covarianzas entre el modelo empírico y el modelo teórico.

Una vez seleccionada la técnica de modelización se comienzan a preparar los datos para poder importarlos al software que en este caso se utilizó el SmartPLS 3.2.8 como la última versión a la fecha de realización del análisis, de la misma manera los análisis posteriores se encuentran basados y respaldados en los procedimientos del “manual de *partial least squares structural equation modeling*” 2019, como la primera y versión más actualizada traducido al

español de la segunda edición original en inglés, desarrollada por los creadores del software utilizado.

Con base a la especificación del modelo, es decir, el nomograma desarrollado que se observa en la figura 21 del capítulo anterior en propuesta de modelo, se testó el modelo con constructos reflectivos de segundo orden donde los constructos exógenos deseabilidad, viabilidad y norma social, previamente captados como componentes en las intenciones para el logro de la sucesión (ILS), los constructos estilo emprendedor, estilo controlador y estilo intuitivo, captados como componentes en los estilos de liderazgo estratégico (ELE), los constructos, orientación a la empresa, orientación a la familia y orientación a la propiedad, captados como componentes de la orientación de la estrategia (OES), tienen relación directa con la variable latente endógena desempeño de la empresa familiar (DEF) con los componentes de desempeño interno o financiero (Productividad, Ventas, Ingresos), desempeño externo o de marca (percepción del valor de marca) y desempeño con base a la familia (la riqueza socio-emocional).

Antes de proseguir con el estudio se evaluó el modelo de medida para asegurar la calidad de medición del modelo mediante pruebas para evaluar, su fiabilidad y validez convergente, así como su validez discriminante.

Posterior a la evaluación de validez se re especificó el modelo donde se consideró la eliminación de variables manifiestas que no aportaban suficiente explicación requerida para el análisis; así sucesivamente en el apartado número dos de este capítulo se hicieron las evaluaciones de análisis avanzados PLS donde se implementan los procedimientos para el

análisis de importancia-rendimiento de las variables latentes exógenas sobre la variable latente objetivo, el análisis de la invarianza de medida y el análisis multigrupo.

5.4 EVALUACIÓN DE RESULTADOS PLS-SEM (1), EVALUACIÓN DEL MODELO DE MEDIDA

5.4.1 LA FIABILIDAD Y VALIDEZ CONVERGENTE DEL MODELO DE MEDIDA

Para evaluar la calidad del modelo externo o modelo de medida se utilizaron los criterios observados en las tablas 36, 37, 38 y 39; para la evaluación de la colinealidad se utilizaron los valores del factor de inflación de la varianza (VIF por su siglas en inglés) donde todos los valores en las variables latentes fueron menores al umbral restrictivo de 5 según Hair et al. (2017), para la consistencia interna se utilizaron tres criterios semejantes que nos permitió observar la fiabilidad del instrumento utilizado, los criterios utilizados fueron el alfa de Cronbach (α), el coeficiente de Spearman (Rho_A) y la fiabilidad compuesta (ρ_c); de acuerdo con Nunally (1978), los valores de alfa de Cronbach entre 0.6 y 0.7 son aceptables para ítems que han de formar un mismo constructo.

Para la evaluación usando el criterio de fiabilidad compuesta, los valores 0.6 y 0.7 son valores aceptables para investigaciones en una fase exploratoria, mientras en fases más avanzadas e incluso confirmatorias son necesarios valores de entre 0.7 y 0.9, sin embargo, valores mayores 0.95 no son deseables porque esto indica que todos los ítems del constructo estarían midiendo el mismo fenómeno, por lo tanto, no es probable que sean una medida válida para el constructo Hair et al. (2017).

Cabe mencionar que el alfa de Cronbach es una medida de fiabilidad conservadora, por lo que sus valores van a ser relativamente más bajos, en cuanto a la fiabilidad compuesta tiende a

subestimar la fiabilidad de la consistencia interna, por lo que la estimación de sus valores es relativamente más alta, por ello es que se muestran ambos criterios; También se agregó el coeficiente de Spearman (Rho_A) como un criterio donde los valores de estimación son tomados como intermedios entre el alfa de Cronbach y la fiabilidad compuesta.

Los valores para los constructos de fiabilidad y validez convergente se pueden observar en la tabla 36 para la variable latente intenciones de logro de sucesión (ILS), la tabla 37 para los estilos de liderazgo estratégico (ELE), la tabla 38 para la orientación de la estrategia (OES) y la tabla 39 para la variable latente desempeño de la empresa familiar (DEF); es importante tomar en cuenta que los valores del coeficiente del alfa de Cronbach (α) pueden diferir de los coeficientes arrojados para la prueba piloto mostrados en el apartado de diseño del instrumento de recolección de datos debido principalmente a que las pruebas fueron aplicadas con una cantidad de muestra distinta.

Tabla 36. Fiabilidad y validez convergente intenciones de logro de sucesión

Variables latentes	Indicadores	λ	Alfa de Cronbach (α)	Rho_A	Fiabilidad compuesta (ρ_c)	AVE
Deseabilidad	ILS1	0.760***	0.683	0.688	0.824	0.611
	ILS2	0.824***				
	ILS3	0.759***				
Norma Social	ILS4	0.878***	0.798	0.804	0.883	0.716
	ILS5	0.902***				
	ILS6	0.752***				
Viabilidad	ILS7	0.854***	0.929	0.929	0.950	0.825
	ILS8	0.922***				
	ILS9	0.946***				
	ILS10	0.909***				

Notas: *** $p < 0.01$; Niveles de significancia basados en 5,000 bootstraps.

Fuente: Elaboración propia (2019)

Los valores de fiabilidad compuesta (ρ_c) muestran ser mayores a 0.7 Hair et al. (2017), y los alfas (α) mayores a 0.6 y 0.7 Nunally (1978), por lo que existe evidencia de fiabilidad y justifica la consistencia interna de las escalas, así mismo como evidencia para la validez convergente, todos los valores de la varianza media extraída (AVE) fueron mayores a 0.5 Hair et al. (2017), y todos las variables manifiestas o indicadores respecto a sus variables latentes mostraron ser significativos ($p < 0.01$), por lo que los datos para este submodelo ILS indican ajuste de los datos.

Tabla 37. Fiabilidad y validez convergente constructo estilos de liderazgo estratégico

Variables latentes	Indicadores	λ	Alfa de Cronbach (α)	Rho_A	Fiabilidad compuesta (ρ_c)	AVE
Emprendedor	ELE 1	0.933***	0.863	0.884	0.910	0.720
	ELE 2	0.909***				
	ELE 3	0.876***				
	ELE 4	0.646***				
Controlador	ELE 5	0.702***	0.408	0.446	0.716	0.538
	ELE 6	0.702***				
	ELE 7	0.621***				
Intuitivo	ELE 8	0.416**	0.745	0.814	0.843	0.748
	ELE 9	0.882***				
	ELE 10	0.841***				
	ELE11	0.832***				

Notas: ** $p < 0.05$; *** $p < 0.01$; Niveles de significancia basados en 5,000 bootstraps

Fuente: Elaboración propia. (2019)

Para el submodelo ELE, los valores $\rho_c > 0.7$ y $\alpha > 0.6$ y 0.7, por lo que existe evidencia de fiabilidad y justifica la consistencia interna de las escalas, a excepción del valor alfa para la variable latente controlador (CON), por lo que nos podría indicar necesario hacer una revisión de re especificación de escala, sin embargo para estimaciones de medida en el uso de mínimos

cuadrados parciales, Hair et al. (2019), sostienen que el alfa de Cronbach asume que todos los indicadores son igualmente fiables y que al ser sensible al número de ítems de la escala tiende a subestimar la fiabilidad de la consistencia interna, debido a que PLS-SEM prioriza los indicadores en función de su fiabilidad individual, recomiendan utilizar la fiabilidad compuesta como la más apropiada para interpretar la fiabilidad de consistencia interna en ésta técnica de análisis; debido a que ésta arroja un valor < 0.7 se puede justificar la consistencia de la escala.

Así mismo como evidencia para la validez convergente, todos los valores AVE > 0.5 y todos las variables manifiestas o indicadores respecto a sus variables latentes mostraron ser significativos ($p < 0.01$), por lo que los datos para este submodelo ELE indican ajuste de los datos.

Tabla 38. Fiabilidad y validez convergente constructo orientación de la estrategia

Variables latentes	Indicadores	λ	Alfa de Cronbach (α)	Rho_A	Fiabilidad compuesta (ρ_c)	AVE
Empresa	OES1	0.788***	0.568	0.610	0.748	0.536
	OES 2	0.422**				
	OES 3	0.713***				
	OES 4	0.661***				
Familia	OES 5	0.844***	0.660	0.742	0.799	0.679
	OES 6	0.327†				
	OES 7	0.875***				
	OES 8	0.713***				
Propiedad	OES 9	0.886***	0.687	0.765	0.884	0.528
	OES 10	0.656†				
	OES 11	0.606†				

Notas: †=n/s; ** $p < 0.05$; *** $p < 0.01$; Niveles de significancia basados en 5,000 bootstraps.

Fuente: Elaboración propia. (2019)

Para el submodelo OES, los valores $\rho_c > 0.7$ y $\alpha > 0.6$ y 0.7 , por lo que existe evidencia de fiabilidad y justifica la consistencia interna de las escalas, así mismo como evidencia para la validez convergente, todos los valores $AVE > 0.5$ y todos las variables manifiestas o indicadores respecto a sus variables latentes mostraron ser significativos ($p < 0.01$), por lo que los datos indican ajuste de los datos.

Tabla 39. Fiabilidad y validez convergente constructo desempeño de la empresa familiar

Variables latentes	Indicadores	λ	Alfa de Cronbach (α)	Rho_A	Fiabilidad compuesta (ρ_c)	AVE
Financiero	DEF 1	0.846***	0.925	0.928	0.947	0.819
	DEF 2	0.893***				
	DEF 3	0.950***				
	DEF 4	0.927***				
Marca	DEF 5	0.649***	0.818	0.845	0.880	0.651
	DEF 6	0.826***				
	DEF 7	0.896***				
	DEF 8	0.835***				
Riqueza socio-emocional	DEF 9	0.646***	0.823	0.831	0.876	0.588
	DEF 10	0.826***				
	DEF 11	0.817***				
	DEF 12	0.757***				
	DEF 13	0.775***				

Notas: *** $p < 0.01$; Niveles de significancia basados en 5,000 bootstraps.

Fuente: Elaboración propia. (2019)

Para el submodelo DEF, los valores $\rho_c > 0.7$ y $\alpha > 0.6$ y 0.7 , por lo que existe evidencia de fiabilidad y justifica la consistencia interna de las escalas, así mismo como evidencia para la validez convergente, todos los valores $AVE > 0.5$ y todos las variables manifiestas o indicadores respecto a sus variables latentes mostraron ser significativos ($p < 0.01$), por lo que los datos indican ajuste de los datos.

5.4.2 LA VALIDEZ DISCRIMINANTE DEL MODELO DE MEDIDA

Para hacer evidente la validez discriminante se emplearon dos pruebas que pueden verse a mayor detalle en las tablas 40, 41, 42 y 43. Generalmente para modelos PLS-SEM suelen usarse dos criterios, (1) el criterio *Fornell-Larcker* en Fornell y Larcker (1981), y (2) cargas cruzadas en Duarte y Amaro (2018), sin embargo, recientemente se ha propuesto por Hensler, Ringle y Sarstedt (2015), una nueva medida que es considerada superior, la medida *Heterotrait-Monotrait* (HTMT, por sus singlas en inglés).

La primera prueba utilizada fue el criterio *Fornell-Larcker* en Fornell y Larcker (1981), donde la raíz cuadrada de la varianza media extraída de cada constructo, es mayor que cada una de sus correlaciones con otros constructos; Así mismo todos los valores HTMT son más bajos que el umbral restrictivo de 0.9 en Gold, Malhotra y Segars (2001), Teo, Srivastava y Jiang (2008), y en casos más exigentes de 0.85 propuesto por Kline (2011); de esta manera puede concluirse que, en el modelo de medida mediante los dos criterios utilizados, existe validez discriminante.

Los valores para los constructos de la validez discriminante se pueden observar en la tabla 40 para la variable latente intenciones de logro de sucesión (ILS), la tabla 41 para los estilos de liderazgo estratégico (ELE), la tabla 42 para la orientación de la estrategia (OES) y la tabla 43 para la variable latente desempeño de la empresa familiar (DEF).

Tabla 40. Validez discriminante del constructo intenciones de logro de sucesión

Variables latentes	1	2	3
DES	0.781	0.635	0.599
NSO	0.853	0.846	0.574
VIA	0.731	0.664	0.908

Notas: Debajo de la diagonal se presentan los valores heterotrait-monotrait (HTMT), en la diagonal superior se muestran los criterios Fornell-Larcker donde la $\sqrt{2}$ de la varianza media extraída del constructo es mayor a las correlaciones que se presentan entre los constructos.

Fuente: Elaboración propia. (2019)

Tabla 41. Validez discriminante del constructo estilos de liderazgo estratégico

Variables latentes	1	2	3
EMP	0.848	0.625	0.408
CON	0.686	0.676	0.461
INT	0.486	0.777	0.767

Notas: Debajo de la diagonal se presentan los valores heterotrait-monotrait (HTMT), en la diagonal superior se muestran los criterios Fornell-Larcker donde la $\sqrt{2}$ de la varianza media extraída del constructo es mayor a las correlaciones que se presentan entre los constructos.

Fuente: Elaboración propia. (2019)

Tabla 42. Validez discriminante del constructo orientación de la estrategia

Variables latentes	1	2	3
FAM	0.723	0.578	0.297
EMP	0.881	0.661	0.273
PRO	0.608	0.411	0.727

Notas: Debajo de la diagonal se presentan los valores heterotrait-monotrait (HTMT), en la diagonal superior se muestran los criterios Fornell-Larcker donde la $\sqrt{2}$ de la varianza media extraída del constructo es mayor a las correlaciones que se presentan entre los constructos.

Fuente: Elaboración propia. (2019)

Tabla 43. Validez discriminante del constructo desempeño de la empresa familiar

Variables latentes	1	2	3
FIN	0.905	0.411	0.443
MAR	0.448	0.807	0.693
RSE	0.491	0.823	0.767

Notas: Debajo de la diagonal se presentan los valores heterotrait-monotrait (HTMT), en la diagonal superior se muestran los criterios Fornell-Larcker donde la $\sqrt{2}$ de la varianza media extraída del constructo es mayor a las correlaciones que se presentan entre los constructos.

Fuente: Elaboración propia. (2019)

Según los criterios HTMT como Fornell-Larcker en la evaluación muestran evidencia de la existencia de validez discriminante, por lo que el modelo de medida para el análisis de ecuaciones estructurales por mínimos cuadrados parciales en esta investigación se puede concluir y sostener que con todos los diversos criterios y medidas aplicadas anteriormente son prueba suficiente para la evidencia de fiabilidad, validez convergente y validez discriminante.

5.5 EVALUACIÓN DE RESULTADOS PLS-SEM (2), CÁLCULO DEL ALGORITMO PLS

5.5.1 VALORES DE MEDIDA Y ESTRUCTURA PLS-SEM

De esta manera se calcularon los diversos coeficientes en el software, resultando valores representados en la figura 30, donde se observa el nomograma ya con los valores de los coeficientes de determinación, pesos de regresión estandarizados, para el modelo de estructura y cargas factoriales para el modelo de medida, cabe mencionar que los valores de la figura no representan los valores finales del modelo, ya que ésta sólo representa el modelo propuesto sin re especificar.

De la misma manera se testó la especificación del modelo según la reducción de factores reflejados en el análisis factorial previamente realizado y se hizo la comparación, ya que el análisis previo mediante la rutina de rotación de factores por métodos de mínimos cuadrados llevado a cabo en SPSS 24, mostró un cambio en el constructo ILS a el uso de sólo 2 factores, sin embargo al testar los ítems o variables manifiestas en el programa Smart PLS, no marcó diferencia en el aumento de la varianza para el modelo de medida ni el modelo de estructura que es el objetivo principal de la investigación, por lo cual se decidió apegarse al sistema de agrupación elaborada *a priori* basada en la teoría en el nomograma mostrado en el apartado de metodología.

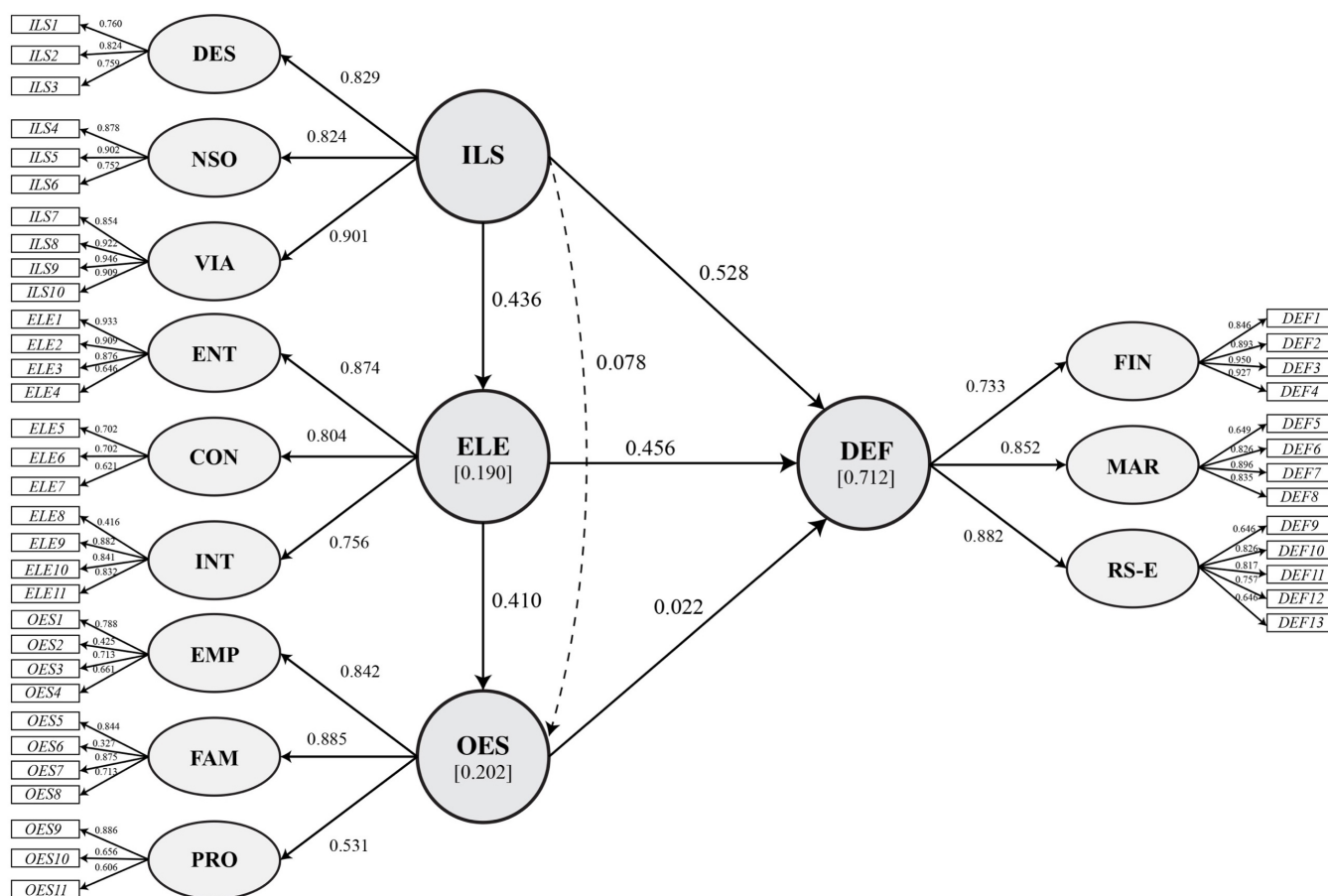


Figura 30. Nomograma con valores de medida y estructura PLS-SEM

Fuente: Elaboración propia con resultados de Smart PLS 3.2.8 (2019)

Posteriormente se re especificó el modelo eliminando las variables manifiestas y los compuestos que no eran significativos y no contaban con suficiente carga, omitiendo las variables manifiestas ELE7, ELE8, OES2 y OES6 y omitiendo el compuesto PRO (propiedad) de la variable latente OES ; se hizo de una manera analítica que represente el modelo actual de las empresas familiares sin perjudicar a las varianzas, mejorando las puntuaciones de la validez discriminante y evitando la pérdida de información importante que pudiera aportar explicación del modelo, de tal forma que los coeficientes de regresión estandarizados así como los coeficientes de determinación y los efectos de predicción logran puntuaciones más consistentes definidas en el análisis consecuente.

5.6 EVALUACIÓN DE RESULTADOS PLS-SEM (3), EVALUACIÓN DEL MODELO DE ESTRUCTURA

5.6.1 COEFICIENTES DE DETERMINACIÓN R^2 Y RELEVANCIA PREDICTIVA Q^2

Ya con el modelo re especificado, se examinaron los cuadrados de los coeficientes de correlación (R^2) o también interpretado como la varianza explicada mostrados en la tabla 44; debido a que este es un parámetro de medida que indica el poder predictivo donde es calculado mediante las relaciones entre un constructo endógeno y las variables latentes predictivas y puede observarse en la tabla. los valores de los tres constructos endógenos del modelo, donde el constructo correspondiente al desempeño de la empresa familiar (DEF) es el que mejor se predice (0.716).

Tabla 44. Coeficiente de determinación R^2 y Q^2 Stone-Geisser

Variable latente	R^2	Q^2
ILS	-	-
DEF	0.716	0.307
ELE	0.190	0.069
OES	0.202	0.064

Fuente: Elaboración propia. (2019)

Además de evaluar las magnitudes de los coeficientes de determinación (R^2) como criterio de precisión predictiva, también se procedió a examinar la relevancia predictiva con el valor Q^2 de *Stone-Geisser* en Stone (1974), Geisser (1974), y Geisser (1975), donde un modelo PLS puede predecir con precisión los datos que no se utilizan en la estimación del modelo, cabe destacar que éste se puede calcular utilizando dos enfoques, según Hair et al. (2019), usando la redundancia validada de forma cruzada y la comunalidad validada de forma cruzada, sin embargo recomiendan utilizar la redundancia validada de forma cruzada como medida de Q^2 que fue dicho cálculo que se utilizó, ya que para predecir los datos, ésta incluye el modelo estructural y es el elemento principal del nomograma; para estimar sus valores se hace referencia a cuando éste Q^2 es mayor a 0 para una variable latente endógena específica, se sugiere en el modelo que tiene una relevancia predictiva para el constructo endógeno, en contraste, valores menores a 0 indican la falta de relevancia predictiva, por lo tanto, todos los constructos endógenos presentes en este modelo, (DEF, ELE y OES) muestran relevancia predictiva.

5.6.2 COMPROBACIÓN DE HIPÓTESIS - PESOS DE REGRESIÓN ESTANDARIZADOS (γ - β)

Los pesos de regresión estandarizados o coeficientes *path* y los niveles de significancia proveen evidencia de la calidad del modelo interno o modelo de estructura declaran Chin (1998), y Hair et al. (2019), con el que permite a los investigadores testar las hipótesis propuestas, éstas se pueden observar en la tabla 45, con respecto a H1, los resultados obtenidos $\gamma_1=0.545$; $p<0.01$, indica que las intenciones de logro de sucesión (ILS) tienen un efecto positivo alto y significativo en el desempeño de la empresa familiar, respecto a H2, los resultados obtenidos $\beta_1=0.462$; $p>0.01$, sugiere que los estilos de liderazgo estratégicos (ELE) tienen un efecto positivo alto y significativo en el desempeño de la empresa familiar, para los resultados en H3, donde se obtuvo $\beta_2=-0.044$; $p=n/s$, muestra que la orientación de la estrategia (OES) tiene un efecto muy bajo, además de no presentar significancia conforme al desempeño de la empresa familiar, para la H4, los resultados obtenidos en $\gamma_2=0.401$; $p<0.01$, indica que las intenciones de logro de sucesión (ILS) tiene un efecto positivo y significativo en los estilos de liderazgo estratégicos (ELE), asimismo, para la H5, el resultado en $\beta_3=0.439$; $p<0.01$, muestra que los estilos de liderazgo estratégicos (ELE) tienen también un efecto importante, positivo y significativo en la orientación de la estrategia (OES), y por último para la H6, el resultado en $\gamma_3=0.078$; $p=n/s$, muestra que las intenciones de logro de sucesión (ILS) no tienen efecto positivo ni es significativo en la orientación de la estrategia (OES).

En resumen, se puede decir que las intenciones de logro de sucesión y los estilos de liderazgo, son buenos predictores del desempeño de las empresas familiares, y aunque la orientación de la estrategia no predice al desempeño de la empresa familiar, si existe relación

fuerte y directa tanto en las intenciones de logro de sucesión hacia los estilos de liderazgo y los estilos de liderazgo hacia la orientación de la estrategia.

De otra manera, se podría decir que el efecto de la orientación de la estrategia podría encontrarse relacionado de forma indirecta con respecto al desempeño de la empresa familiar.

Con lo anterior descrito, se puede argumentar que no existe suficiente evidencia para rechazar las hipótesis alternativas de H1, H2, H4 y H5 y sostener que las inferencias se cumplen, por el contrario, se puede observar que en las hipótesis H3 y H6 no se cumplen debido a que no muestran un nivel de significancia requerido; estas afirmaciones se encuentran apoyadas en las pruebas realizadas con un 95% de confiabilidad y un 5% de error tipo 1 (α).

Tabla 45. Resultados del test de hipótesis, Coeficientes Path y Significancia

Hipótesis	Coeficientes Path (γ/β)	Valores t
H1 (γ_1): ILS $\rightarrow$ DEF	0.546***	6.925
H2 (β_1): ELE $\rightarrow$ DEF	0.462***	5.545
H3 (β_2): OES $\rightarrow$ DEF	0.022 [†]	0.672
H4 (γ_2): ILS $\rightarrow$ ELE	0.401***	3.594
H5 (β_3): ELE $\rightarrow$ OES	0.439***	4.222
H6 (γ_3): ILS $\rightarrow$ OES	0.078 [†]	0.776

Notas: [†]=n/s; ***= $p < 0.01$; Niveles basados en 5,000 bootstraps.

Fuente: Elaboración propia. (2019)

Para observar el comportamiento de los datos de cada uno de los constructos en los coeficientes *path* con el algoritmo *bootstrapping*, la figura 31 muestra los histogramas de las cuatro relaciones que mostraron ser significativas.

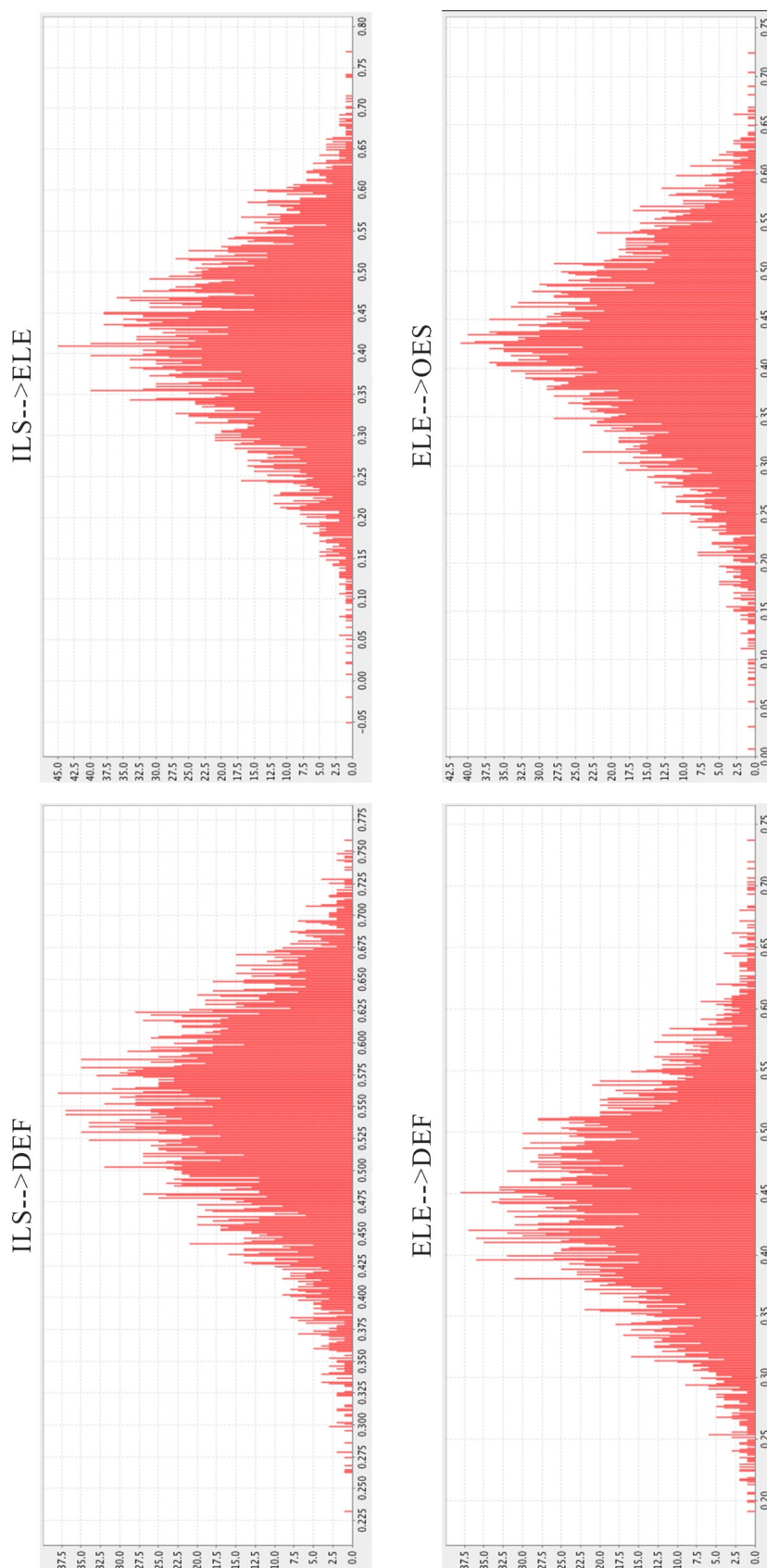
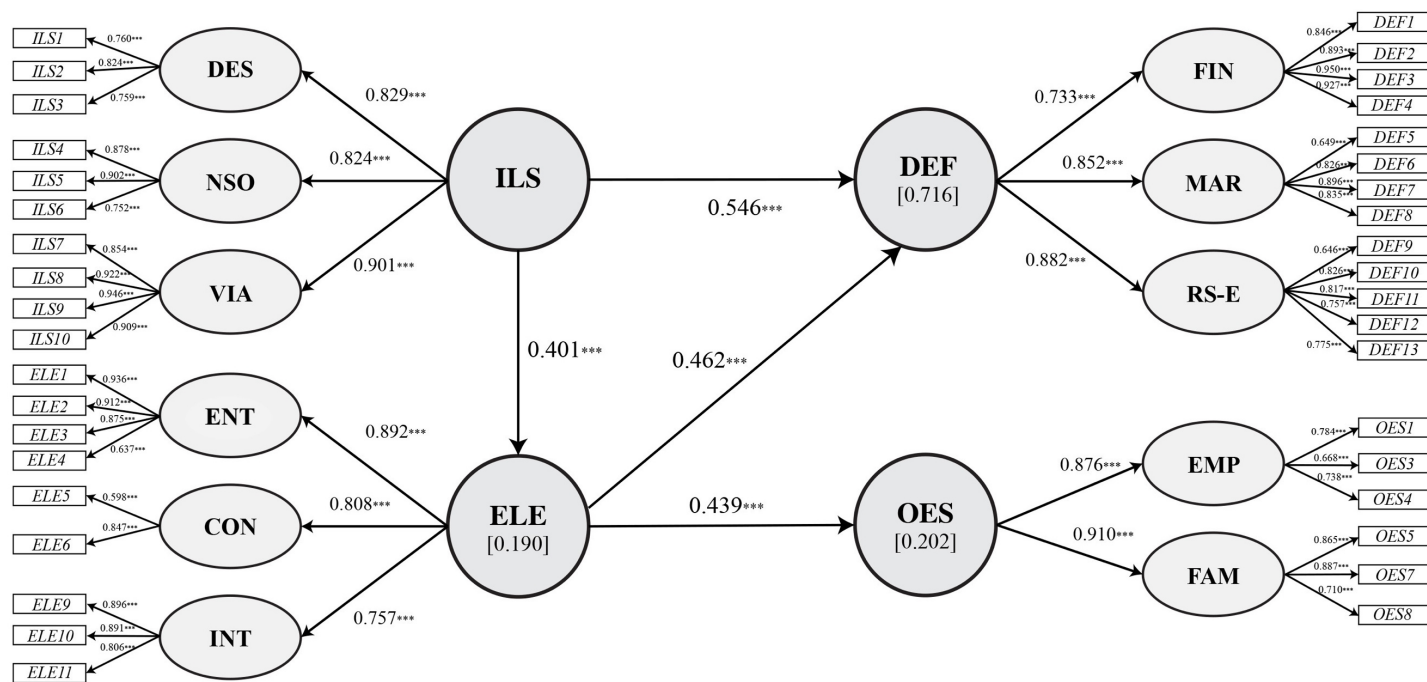


Figura 31. Histogramas de los coeficientes path significativos

Fuente: Compilación propia de resultados Smart PLS

5.6.3 RE-ESPECIFICACIÓN DEL MODELO

Las relaciones representadas mediante los pesos de regresión estandarizada, (γ) para las relaciones entre las variables latentes exógenas y la variables latentes endógenas y (β) para las relaciones entre las variables latentes endógenas, pueden observarse en el modelo re especificado en la figura 32 entre las direcciones de las trayectorias, así como los valores del modelo de medida reflectivos de primer y segundo orden en sus trayectorias y los coeficientes de determinación o R^2 dentro de los componentes o variables latentes.



Nota: ***p<0.01

Figura 32. Nomograma del modelo PLS-SEM re especificado

Fuente: Elaboración propia (2019)

5.6.4 TAMAÑO DE LOS EFECTOS f^2

El f^2 es un valor que mide el tamaño del efecto que tiene una construcción exógena al ser omitida, éste se identifica cuando existe un cambio, es decir, un incremento o decremento en el coeficiente de determinación (R^2) cuando la construcción exógena es omitida del modelo y se usa para evaluar si la construcción omitida tiene un impacto sustantivo en las construcciones endógenas Hair et al. (2019), donde el tamaño del efecto f^2 puede obtenerse bajo la siguiente expresión:

$$f^2 = \frac{R_{incluido}^2 - R_{excluido}^2}{1 - R_{incluido}^2}$$

donde R^2 incluida refiere al valor del coeficiente de determinación cuando está presente la construcción exógena predictiva y el R^2 excluido es al cambio del coeficiente cuando se ha excluido dicha construcción exógena del modelo, obteniendo un efecto en el que los valores 0.02, 0.15 y 0.35 respectivamente equivalen a pequeño, mediano y grande efecto según Cohen (1988), estos efectos se pueden observar en la tabla 46.

Tabla 46. Tamaño de los efectos f^2

Variables Latentes	Efecto f^2	
	DEF	OES
ILS	0.859	0.006
ELE	0.486	0.172
OES	0.007	-
Nota: las relaciones con efecto $f^2 < 0.02$ fueron eliminadas		

Fuente: Elaboración propia. (2019)

Según los datos proporcionados podemos considerar que el tamaño del efecto de la variable latente ILS en la variable latente endógena DEF (0.859) es muy grande y es el que tiene el mayor

efecto hacia DES, en cuanto a los tamaños de los efectos de la variable latente ELE en DEF (0.486) tiene un efecto grande y ELE en OES (0.171) tiene un efecto mediano y para las variables latentes ILS en OES (0.006) y OES en DEF (0.007) no tienen ningún efecto.

5.6.5 TAMAÑO DE LOS EFECTOS q^2

De igual forma que el enfoque utilizado en f^2 , en las medidas para valorar el impacto relativo a la relevancia predictiva se utiliza la medida del tamaño del efecto q^2 Hair et al. (2019), elaborando una operación similar al procedimiento anterior sólo que deben utilizarse los valores estimados del coeficiente Q^2 , obteniendo los resultados por medio de la siguiente expresión:

$$q^2 = \frac{Q_{includido}^2 - Q_{excluido}^2}{1 - Q_{includido}^2}$$

La operación debe hacerse de forma manual debido a que el programa estadístico no arroja valores para las estimaciones de los efectos q^2 . El umbral representativo al efecto o medida relativa a la relevancia predictiva se determina por 0.02, 0.15 y 0.35 para un constructo endógeno en concreto, su constructo exógeno tendrá una relevancia predictiva pequeña, mediana o grande.

Tabla 47. Tamaño de los efectos q^2

Variables Latentes	Efecto q^2	
	DEF	OES
ILS	0.155	0.001
ELE	0.089	0.047
OES	0.000	-

Nota: las relaciones con efecto $q^2 < 0.02$ fueron eliminadas

Fuente: Elaboración propia. (2019)

PARTE 2 ANÁLISIS AVANZADOS PLS-SEM

5.7 ANÁLISIS IMPORTANCIA – RENDIMIENTO (IPMA)

El análisis del mapa importancia-rendimiento o *importance-performance map analysis* (IPMA por sus siglas en inglés), es utilizado para ampliar la información de los resultados en el análisis del modelado de ecuaciones estructurales PLS de sus coeficientes *path* Hair et al. (2019), este análisis compara los efectos totales del modelo de estructura sobre un constructo objetivo como podría ser una variable latente endógena, para el caso de esta investigación la variable latente DEF, con las puntuaciones medias de las variables latentes predictivas o variables latentes exógenas, en este caso las variables ILS, ELE y OES, así de esta forma los efectos totales representarán la importancia de los constructos y las puntuaciones medias el rendimiento alcanzado, uno de los objetivos principales para este análisis es verificar si los constructos que tienen una importancia relativamente alta presentan un rendimiento relativo bajo para identificar las áreas potenciales de mejora que deberían recibir atención.

La escala que utiliza la herramienta para medir el rendimiento va del 0 al 100, el 0 siendo el valor más bajo y el 100 el valor más alto, esto hace fácil su interpretación para poder implementar el porcentaje como el termino de los valores.

A continuación, en la figura 33 se muestra el modelo IPMA realizado con los valores con base a los resultados aplicando la rutina IPMA en Smart PLS 3.2.8, donde los constructos muestran su valor de rendimiento y las trayectorias de los efectos directos entre los constructos.

En el modelo se tomaron en cuenta las relaciones entre las 3 variables latentes exógenas primeramente propuestas (ILS, ELE y OES) conforme a la variable latente endógena (DEF); se

elaboró de esta forma tomando en consideración la relación de OES con DEF ya que a pesar de que no exista una relación directa significativa de OES hacia DEF, si podría aportar efectos mínimos que se suman a los efectos indirectos hacia DEF que se embeben en los efectos totales del modelo, además servirá para apreciar en el mapa final la diferencia de los valores de los constructos como temas de relevancia conforme a la empresa familiar.

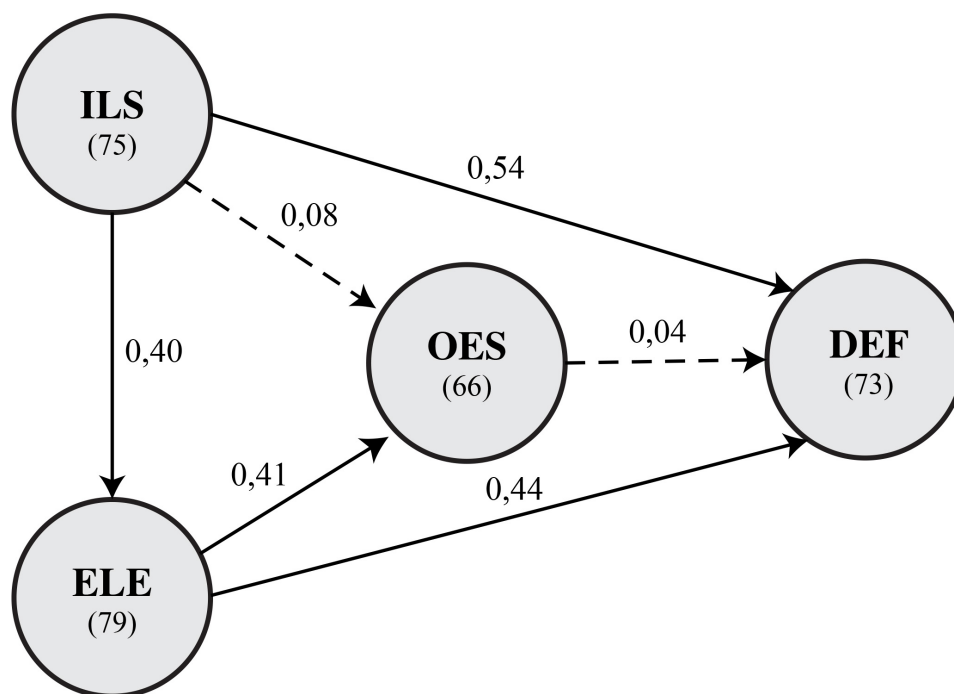


Figura 33. Modelo IPMA

Fuente: Elaboración propia. (2020)

Posteriormente se determina la importancia de los constructos en términos del efecto total sobre el constructo objetivo (DEF), en el cual se necesitan sumar los efectos directos e indirectos del modelo estructural para obtener el valor de cada constructo, se puede observar la suma de los efectos en el resumen de la tabla 48.

Tabla 48. Suma total de valores indirectos

Constructos exógenos	Relaciones indirectas	Valores indirectos individuales	Suma total de valores indirectos
ILS	ILS→ELE→DEF	$0,40 \cdot 0,44 = 0,18$	0,19
	ILS→ELE→OES→DEF	$0,40 \cdot 0,41 \cdot 0,04 = 0,0066$	
	ILS→OES→DEF	$0,08 \cdot 0,04 = 0,0032$	
ELE	ELE→OES→DEF	$0,41 \cdot 0,04 = 0,18$	0,02
OES	n/a	-	-

Notas: n/a=no tiene relaciones indirectas hacia la variable objetivo (DES)

Fuente: Elaboración propia. (2020)

En la tabla 49 se puede observar el resumen de los efectos directos e indirectos sobre DEF, así como los efectos totales los cuales son las puntuaciones pertenecientes a la importancia del constructo.

Tabla 49. Efectos directos, indirectos y totales en IPMA

Constructo	Efecto directo sobre DEF	Efecto indirecto sobre DEF	Efecto total sobre DEF
ILS	0,54	0,19	0,73
ELE	0,44	0,02	0,46
OES	0,04	-	0,04

Fuente: Elaboración propia. (2020)

Una vez analizando los efectos totales, así como los valores de rendimiento de los constructos ordenados en la tabla 50, los resultados muestran que tanto ELE como ILS tienen un rendimiento entre 70 y 80 por lo que aún existe el margen de mejora de entre un 20% y 25% y OES un

rendimiento de 66, sin embargo OES muestra tener una importancia de 4 el cual es un valor muy bajo en comparación de ILS con 73 siendo el más importante y ELE con 46 como sucesivo de ILS; esto indica que OES es lo último que habría que mejorar para que DEF tenga un aumento.

Tabla 50. Resumen de datos IPMA

	Importancia	Rendimiento
ILS	0,73	75
ELE	0,46	79
OES	0,04	66
Valores Promedio	0,41	73

Fuente: Elaboración propia. (2020)

Según la tabla 50 sobre el resumen de datos IPMA, se encuentran los valores de importancia-rendimiento, que pueden verse reflejados en el mapa de la figura 34; los datos IPMA nos indican que en el caso de que haya un incremento unitario en el rendimiento de ILS, aumentaría con el, el rendimiento de DEF por valor del efecto total, es decir en 0.73, de igual forma, si obtuviéramos un incremento unitario en el rendimiento de ELE, aumentaría el rendimiento de DEF por efecto total de 0.46, sin embargo si obtuviéramos un incremento unitario en OES, habría un incremento en DEF casi nulo en 0.04, por lo tanto la prioridad en la selección de variables para el incremento en DEF sería ILS y ELE.

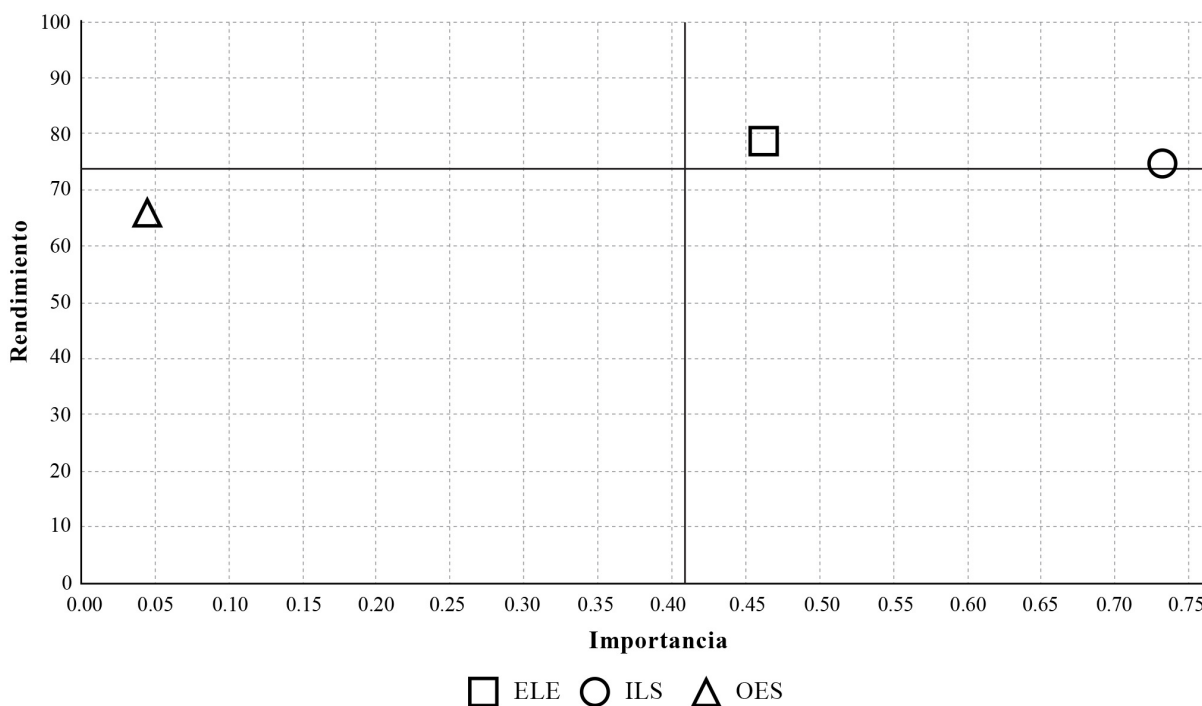


Figura 34. Mapa Importancia-Rendimiento ajustado del constructo objetivo (DEF)

Fuente: Elaboración propia. (2020)

En el mapa se puede ver claramente como las variables latentes ILS y ELE tienen mayor importancia, incluso se encuentran ELE una unidad por encima de la media e ILS un poco más de 3 unidades por encima de la media, esto nos indica que si hay que poner atención en las variables para que aumente DEF, la prioridad tendría que ser ILS ya que brindará mayor aumento en el rendimiento de DEF, posteriormente la prioridad sería ELE.

Es importante hacer hincapié en el hecho de que existe una grande brecha de importancia entre OES conforme a ILS y ELE, donde teóricamente OES es importante en las empresas familiares, sin embargo, a pesar de no tener la importancia debida, su rendimiento se encuentra apenas por debajo de la media, es decir tiene un rendimiento considerable para ser una variable tan poco importante, esto indica que los empresarios han tomado ciertas acciones en OES a pesar de no ser importante para DEF.

5.8 ANÁLISIS DE LA INVARIANZA DE MEDIDA

La invarianza de medida o también conocida como la equivalencia de medida Hair et al. (2019), es una medida que brinda la posibilidad de garantizar que las diferencias en las estimaciones del modelo entre los grupos no son por que las variables latentes tengan un significado diferente entre ellos y debido a que pueden surgir diferencias en las relaciones estructurales entre grupos, es necesario contar con una medida que nos permita validar que esos cambios no provienen del error de medida, es decir, se debe garantizar que los conceptos manejados en las variables latentes deben medir los mismo en un grupo como en otro, esto se logra determinando que no existe diferencia entre grupos sobre lo que se está midiendo, con ello los resultados de las valoraciones de influencia o efectos estimados en una relación estructural no va ser explicada proveniente de un error en el modelo, sino de la diferencia en como el fenómeno está afectando de manera distinta entre los grupos, es por ello que es importante demostrar la invarianza de medida para poder garantizar la validez de los resultados y las conclusiones de la misma manera en la que se puede demostrar la generalización del modelo.

Existen varios métodos para poder analizar la invarianza de medida, en los cuales Hair et al. (2019), argumentan que los más comunes se encuentran en el análisis factorial confirmatorio multigrupo basado en las directrices de Steenkamp y Baumgartner (1998), y Vandenberg y Lance (2000), sin embargo estas son técnicas para valorar modelos de factor común utilizadas en CB-SEM, pero estas no pueden ser transferidas cuando se están aplicando a modelos de compuestos como lo es PLS-SEM, por lo que se desarrolló el procedimiento llamado *measurement invariance of composite models* o invarianza de medida de modelos compuestos (MICOM por sus siglas en inglés), donde el procedimiento aplica un test estadístico para evaluar que los puntajes de los compuestos entre los grupos no tengan una diferencia significativa

Henseler, Ringle y Sarstedt (2016), en los cuales es necesario cumplir con los tres pasos siguientes explicados en el diagrama de flujo de la figura 35 que muestra el significado de lo que podemos lograr con los resultados arrojados en el análisis posteriormente a (1) calcular la invarianza de configuración, (2) la invarianza de compuesto y (3) calcular la igualdad de medias y varianzas de los compuestos.

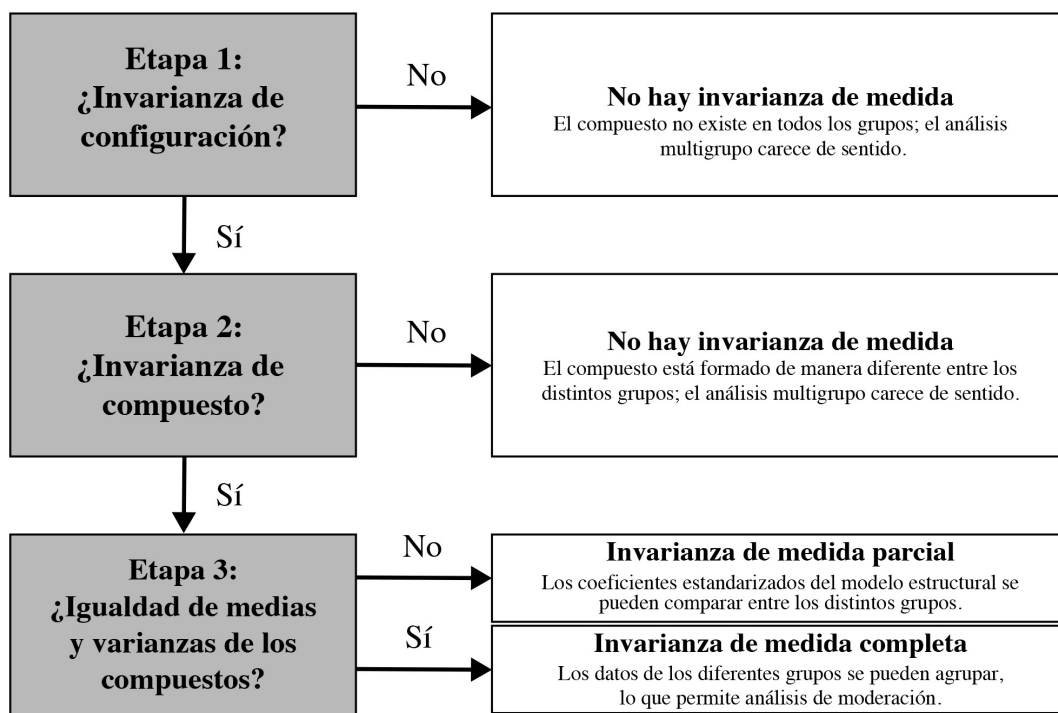


Figura 35. Procedimiento MICOM para la invarianza de medida

Fuente: Henseler et al. (2016), en Hair et al. (2019)

En la etapa uno se verifican los compuestos, en la cual se debe garantizar que la variaciones de configuración sean igualmente estimadas y parametrizadas entre todos los grupos, donde se deben de verificar tres requerimientos Hair, Sarstedt, Ringle y Gudergan (2018), (1) que los

indicadores sean idénticos por modelo de medida, (2) que el tratamiento de los datos sea idéntico y (3) que la configuración de los algoritmos como los criterios de optimización sean idénticos; debido a que éstos han sido diseñados *a priori* y los parámetros sólo se han utilizado en esta investigación, su configuración es la misma que se ha utilizado desde el principio, por lo que las escalas fueron aplicadas a la muestra donde los grupos fueron identificados y divididos como el grupo 1 a directores pertenecientes a la primera generación y al grupo 2 a directores pertenecientes a la segunda generación.

Para la etapas siguientes se corre la evaluación bajo el procedimiento del cálculo de permutación en el *software* Smart PLS 3.2.8, donde previamente al haber identificado y creado los grupos de estudio, se seleccionan para los grupos A al conjunto 1 y para los grupos B al conjunto 2, se introduce el número de permutaciones donde como predeterminado se encuentran 1000 permutaciones, sin embargo en este caso se siguen las recomendaciones de los autores (5000 permutaciones) y un nivel de significancia ≤ 0.05 y se realiza el cálculo; los resultados para las etapas 2 y 3 se observan en la tabla 51.

En la etapa 2 se examina que los puntajes de los compuestos sean los mismos en todos los grupos en el que el procedimiento MICOM utiliza una prueba estadística para evaluar si las puntuaciones de los compuestos difieren de manera significativa por medio de examinar “*c*” o las correlaciones entre las puntuaciones; por lo que si no existe una diferencia significativa, nos brinda evidencia de la existencia de invarianza de compuesto, como se verifica esta invarianza para los compuestos ILS, ELE y DEF, descartando la invarianza de compuesto para OES en un intervalo de confianza del 95%.

Tabla 51. Resultados MICOM del modelo completo intergrupar GEN1 y GEN2

<i>Compuestos</i>	<i>Valor c (=1)</i>	<i>Intervalo de confianza 95%</i>	<i>Invarianza de compuesto</i>
DEF	.996	[0.987; 1.000]	Si
ELE	.995	[0.985; 1.000]	Si
ILS	.999	[0.997; 1.000]	Si
OES	.977	[0.932; 1.000]	No
<i>Compuestos</i>	<i>Diferencias de los valores medios de los compuestos (=0)</i>	<i>Intervalo de confianza 95%</i>	<i>Igualdad de valores medios</i>
DEF	0.013	[-0.388; 0.423]	Si
ELE	0.002	[-0.410; 0.409]	Si
ILS	0.011	[-0.396; 0.457]	Si
OES	-0.004	[-0.456; 0.419]	Si
<i>Compuestos</i>	<i>Logaritmo de relación de varianzas del compuesto (=0)</i>	<i>Intervalo de confianza 95%</i>	<i>Igualdad de varianzas</i>
DEF	-0.027	[-0.691; 0.634]	Si
ELE	0.001	[-0.482; 0.474]	Si
ILS	-0.013	[-0.739; 0.702]	Si
OES	-0.006	[-0.536; 0.470]	No

Notas: Si = $p < 0.05$; 5000 permutaciones

Fuente: Elaboración propia. (2020)

Se continuó con la evaluación debido a que los resultados en la etapa 2 respaldan la invarianza de medida; en la etapa 3 se evalúa la igualdad de los compuestos de los valores medios y las variaciones o igualdad de varianzas entre los grupos, en el que se encuentra que se establece la invarianza de medición completa para ILS, ELE y DEF con los resultados de la prueba de permutación (5,000 permutaciones), que muestran que el valor medio y la varianzas de los compuestos en el grupo 1 (1ra generación) no difieren significativamente de los resultados en el

grupo 2 (2da generación), por lo cual este hallazgo es valido para los compuestos del modelo completo de factores de influencia en el desempeño general de la empresa familiar, por lo que se puede argumentar que los 3 pasos del procedimiento MICOM del modelo de desempeño de la empresa familiar para las dos generaciones (empresas de 1ra generación y empresas de 2da generación), respaldan la invarianza de la medición completa de los componentes ILS, ELE y DEF para los dos grupos de datos.

Al tener respaldo con la invarianza de medida para los grupos de primera y segunda generación, se puede abrir paso al análisis multigrupo y así identificar si existen diferencias en los efectos o estimaciones de los pesos de correlación estandarizada del modelo de estructura entre los dos grupos generándose la siguiente pregunta:

¿Existe diferencia en la influencia de los factores, intenciones de logro de sucesión (ILS) y el estilo de liderazgo estratégico (ELE) en el desempeño de la empresa familiar (DEF) entre la primera y la segunda generación?

y con ello enunciar las siguientes dos hipótesis:

H_{mg1}: Existe diferencia en la influencia de la intención de logro de sucesión en el desempeño de la empresa familiar entre la primera generación y la segunda generación.

H_{mg2}: Existe diferencia en la influencia del estilo de liderazgo estratégico en el desempeño de la empresa familiar entre la primera generación y la segunda generación.

5.9 ANÁLISIS MULTIGRUPO

El modelo intergrupar entre las generaciones al implementar las variables latentes o anteriormente descritos como factores, ILS, ELE y DEF, que son los compuestos que mantienen una invarianza de medida completa y el compuesto OES con una invarianza de medida parcial, nos permite testar las diferencias de los pesos de regresión o modelo estructural entre los dos grupos, de otra forma se puede decir que podemos testar las diferencias entre modelos idénticos estimados en cada uno de los diferentes grupos de individuos (en este caso 1era y 2da generación) y observar su heterogeneidad, por lo que se procede a calcular estas diferencias y responder a la pregunta de si las relaciones entre los compuestos cambian en empresas donde el director pertenece a la primera generación (1-Gen) o a la segunda generación (2-Gen), de esta forma se podrá detectar el nivel de influencia que tienen los factores en el desempeño de la empresa familiar para cada generación.

El resumen de heterogeneidad de los valores en los nomogramas correspondientes a cada generación puede observarse en la figura 36 representativos del análisis multigrupo utilizando la misma técnica no paramétrica de permutación usada para la prueba MICOM en SmartPLS 3.2.8, sin embargo, los resultados arrojados son seleccionados conforme a las relaciones estructurales del modelo.

Se puede notar como sí existen cambios en 2 de las 6 relaciones evaluadas en el modelo multigrupo, para la 1ra gen el efecto de la correlación estandarizada o coeficiente *path* correspondiente de ILS a DEF= 0.28 para la 2da gen toma un cambio representativo a 0.71, lo cual de tener una relación media, aumenta su característica a una relación relativamente alta, similarmente puede verse el efecto de una manera inversa para la relación ELE a DEF= 0.70 para

la 1era gen disminuyendo en la 2da gen a 0.29, es decir, de tener una relación alta pasa a ser una relación media; se puede decir que los valores de las relaciones estructurales de ILS y ELE hacia DEF se invierten, por lo que el comportamiento de los directivos de las empresas familiares en los factores de la intención de logro de sucesión y el estilo de liderazgo estratégico se evalúan de forma diferente debido al efecto que tienen en el impacto en el desempeño de la empresa familiar.

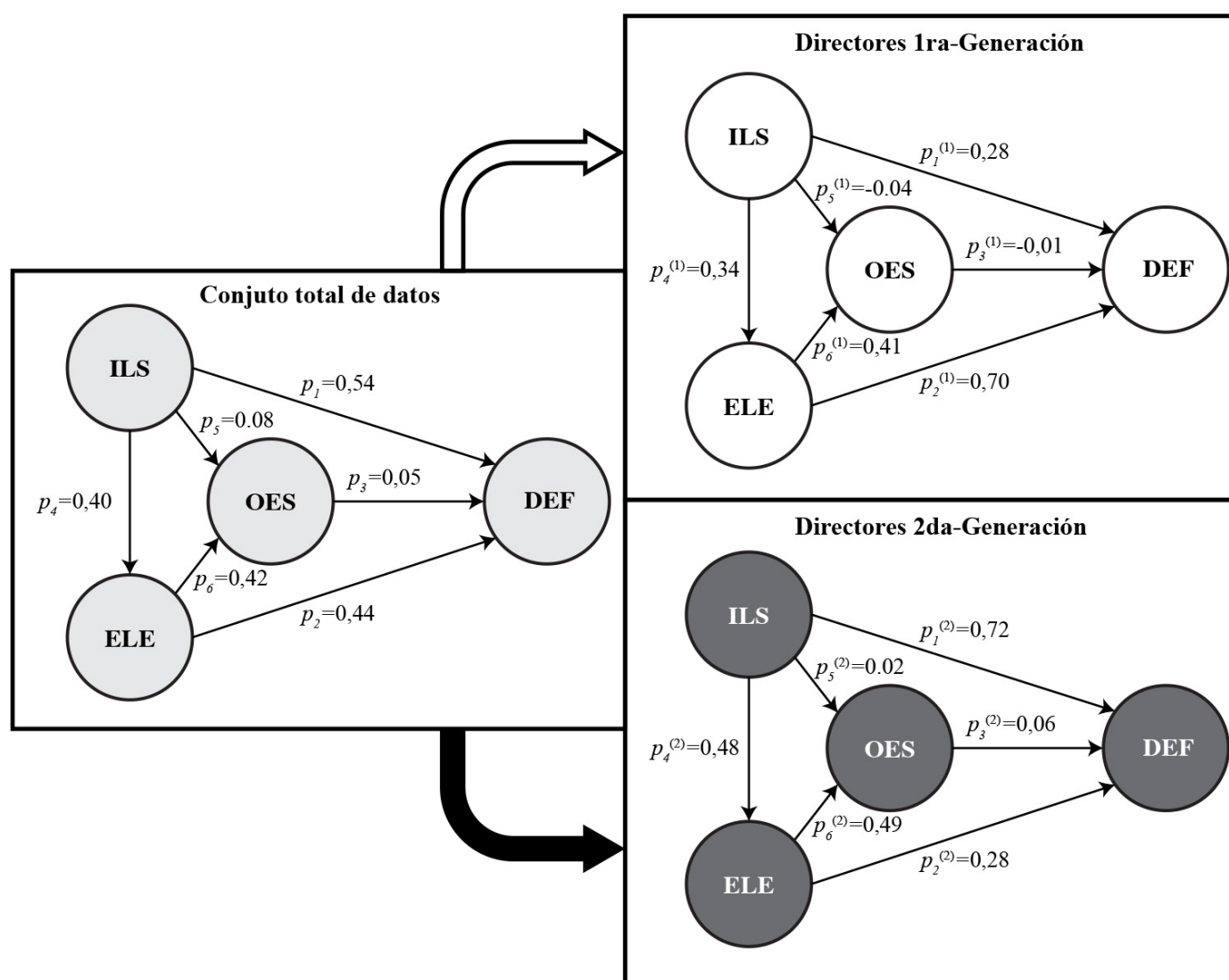


Figura 36. Nomogramas del análisis multigrupo 1era Gen y 2da Gen

Fuente: Elaboración propia (2020)

Con ello se pueden validar las hipótesis establecidas mostradas en la tabla 52 para el análisis multigrupo y responder a la pregunta relacionada identificando que si existe diferencia en la influencia de los factores intenciones de logro de sucesión y el estilo de liderazgo estratégico en el desempeño de la empresa familiar entre la primera y la segunda generación.

En la tabla 52 también se identifican las hipótesis secundarias que son resultado de las relaciones entre los compuestos exógenos a DEF.

Los valores de las diferencias en “*cp*”, es decir coeficientes *path*, se calcularon con las diferencias de los coeficientes *path* entre los grupos, donde los valores de las relaciones deberían ser mayor a 0.

Tabla 52. Resultados de hipótesis multigrupo

Hipótesis	<i>Path</i> 1ra Gen	<i>Path</i> 2da Gen	Diferencias en <i>cp</i> (>0)	Intervalo de confianza 95%	¿Diferencias?
<i>Hipótesis propuestas</i>					
H_{mg1} (p1): $\neq$ILS$\rightarrow$DEF	0.28	0.72	-0.44^{***}	[-0.316; 0.311]	Si
H_{mg2} (p2): $\neq$ELE$\rightarrow$DEF	0.70	0.28	0.42^{***}	[-0.320; 0.320]	Si
<i>Otras hipótesis</i>					
H _{mg3} (p3): $\neq$ OES $\rightarrow$ DEF	-0.01	0.06	-0.07†	[-0.269; 0.262]	No
H _{mg4} (p4): $\neq$ ILS $\rightarrow$ ELE	0.34	0.48	-0.15†	[-0.441; 0.442]	No
H _{mg5} (p5): $\neq$ ILS $\rightarrow$ OES	-0.04	0.02	-0.05†	[-0.389; 0.405]	No
H _{mg6} (p6): $\neq$ ELE $\rightarrow$ OES	0.41	0.49	-0.08†	[-0.395; 0.389]	No

Notas: †=n/s; ***=*p* de permutación <0.01; Niveles basados en 5,000 permutaciones.

Fuente: Elaboración propia. (2020)

Las cifras en la diferencia “*cp*” al ser la representación de las diferencias entre la 2da gen conforme a la 1era gen, si son negativas quiere decir que su valor ha aumentado en la 2da generación, en cambio si las cifras en *cp* son positivas, quiere decir que su valor ha disminuido en la segunda generación, por lo tanto se puede observar que los 2 componentes representados como las variables latentes exógenas ILS y ELE predictivas de DEF, muestran diferencias significativas, sin embargo cuando ILS disminuye en la 1era gen, aumenta en la 2da gen de la misma forma sucede con ELE pero de manera inversa, cuando aumenta en la 1era gen, disminuye en la 2da gen, además los valores entre las demás variables latentes a pesar de no tener una diferencia significativa, aumentan en la segunda generación con respecto de la primera, esto nos arroja información que puede ayudar a concluir que los componentes en los submodelos estudiados son mejor explicados conforme a las empresas familiares de segunda generación en un 83% ($R^2=0.831$) conforme a un 69% ($R^2=0.693$) para empresas de primera generación, sin embargo esto no quiere decir en lo absoluto que el modelo sirve únicamente a empresas de segunda generación, sino que al aplicar el análisis del modelo es prudente poner atención en los coeficientes (γ, β) en la aplicación de la ecuación estructural conforme al tipo de empresa familiar a tratar, es decir, de primera o de segunda generación.

5.10 ECUACIONES ESTRUCTURALES DE LA PROPUESTA DEL MODELO

Según el modelo de ecuaciones estructurales que está compuesto por el modelo estructural y el modelo de medida, donde las ecuaciones para el modelo de medida conforme a las variables manifiestas quedan definidas en las siguientes expresiones de las tablas 53 y 54:

- Para el modelo de medida de las variables manifiestas o indicadores endógeno

Tabla 53. Ecuaciones de indicadores endógenos

η_1	η_2	Formato matricial	
$Y_1 = \lambda_1^y \eta_1 + \varepsilon_1$	$Y_{10} = \lambda_{10}^y \eta_2 + \varepsilon_{10}$	$\begin{pmatrix} Y_1 \\ Y_2 \\ Y_3 \\ Y_4 \\ Y_5 \\ Y_6 \\ Y_7 \\ Y_8 \\ Y_9 \\ Y_{10} \\ Y_{11} \\ Y_{12} \\ Y_{13} \\ Y_{14} \\ Y_{15} \\ Y_{16} \\ Y_{17} \\ Y_{18} \\ Y_{19} \\ Y_{20} \\ Y_{21} \\ Y_{22} \end{pmatrix} = \begin{pmatrix} \lambda_1^y & 0 \\ \lambda_2^y & 0 \\ \lambda_3^y & 0 \\ \lambda_4^y & 0 \\ \lambda_5^y & 0 \\ \lambda_6^y & 0 \\ \lambda_7^y & 0 \\ \lambda_8^y & 0 \\ \lambda_9^y & 0 \\ 0 & \lambda_{10}^y \\ 0 & \lambda_{11}^y \\ 0 & \lambda_{12}^y \\ 0 & \lambda_{13}^y \\ 0 & \lambda_{14}^y \\ 0 & \lambda_{15}^y \\ 0 & \lambda_{16}^y \\ 0 & \lambda_{17}^y \\ 0 & \lambda_{18}^y \\ 0 & \lambda_{19}^y \\ 0 & \lambda_{20}^y \\ 0 & \lambda_{21}^y \\ 0 & \lambda_{22}^y \end{pmatrix} \begin{pmatrix} \eta_1 \\ \eta_2 \end{pmatrix} + \begin{pmatrix} \varepsilon_1 \\ \varepsilon_2 \\ \varepsilon_3 \\ \varepsilon_4 \\ \varepsilon_5 \\ \varepsilon_6 \\ \varepsilon_7 \\ \varepsilon_8 \\ \varepsilon_9 \\ \varepsilon_{10} \\ \varepsilon_{11} \\ \varepsilon_{12} \\ \varepsilon_{13} \\ \varepsilon_{14} \\ \varepsilon_{15} \\ \varepsilon_{16} \\ \varepsilon_{17} \\ \varepsilon_{18} \\ \varepsilon_{19} \\ \varepsilon_{20} \\ \varepsilon_{21} \\ \varepsilon_{22} \end{pmatrix}$	
$Y_2 = \lambda_2^y \eta_1 + \varepsilon_2$	$Y_{11} = \lambda_{11}^y \eta_2 + \varepsilon_{11}$		
$Y_3 = \lambda_3^y \eta_1 + \varepsilon_3$	$Y_{12} = \lambda_{12}^y \eta_2 + \varepsilon_{12}$		
$Y_4 = \lambda_4^y \eta_1 + \varepsilon_4$	$Y_{13} = \lambda_{13}^y \eta_2 + \varepsilon_{13}$		
$Y_5 = \lambda_5^y \eta_1 + \varepsilon_5$	$Y_{14} = \lambda_{14}^y \eta_2 + \varepsilon_{14}$		
$Y_6 = \lambda_6^y \eta_1 + \varepsilon_6$	$Y_{15} = \lambda_{15}^y \eta_2 + \varepsilon_{15}$		
$Y_7 = \lambda_7^y \eta_1 + \varepsilon_7$	$Y_{16} = \lambda_{16}^y \eta_2 + \varepsilon_{16}$		
$Y_8 = \lambda_8^y \eta_1 + \varepsilon_8$	$Y_{17} = \lambda_{17}^y \eta_2 + \varepsilon_{17}$		
$Y_9 = \lambda_9^y \eta_1 + \varepsilon_9$	$Y_{18} = \lambda_{18}^y \eta_2 + \varepsilon_{18}$		
	$Y_{19} = \lambda_{19}^y \eta_2 + \varepsilon_{19}$		
	$Y_{20} = \lambda_{20}^y \eta_2 + \varepsilon_{20}$		
	$Y_{21} = \lambda_{21}^y \eta_2 + \varepsilon_{21}$		
	$Y_{22} = \lambda_{22}^y \eta_2 + \varepsilon_{22}$		

Fuente: Elaboración propia. (2020)

- Para el modelo de medida de las variables manifiestas o indicadores exógenos

Tabla 54. Ecuaciones de indicadores exógenos

ξ_1	Formato matricial
$X_1 = \lambda_1^x \xi_1 + \delta_1$	
$X_2 = \lambda_2^x \xi_1 + \delta_2$	
$X_3 = \lambda_3^x \xi_1 + \delta_3$	
$X_4 = \lambda_4^x \xi_1 + \delta_4$	
$X_5 = \lambda_5^x \xi_1 + \delta_5$	
$X_6 = \lambda_6^x \xi_1 + \delta_6$	
$X_7 = \lambda_7^x \xi_1 + \delta_7$	
$X_8 = \lambda_8^x \xi_1 + \delta_8$	
$X_9 = \lambda_9^x \xi_1 + \delta_9$	
$X_{10} = \lambda_{10}^x \xi_1 + \delta_{10}$	

$$\begin{pmatrix} X_1 \\ X_2 \\ X_3 \\ X_4 \\ X_5 \\ X_6 \\ X_7 \\ X_8 \\ X_9 \\ X_{10} \end{pmatrix} = \begin{pmatrix} \lambda_1^x \\ \lambda_2^x \\ \lambda_3^x \\ \lambda_4^x \\ \lambda_5^x \\ \lambda_6^x \\ \lambda_7^x \\ \lambda_8^x \\ \lambda_9^x \\ \lambda_{10}^x \end{pmatrix} \begin{pmatrix} \xi_1 \end{pmatrix} + \begin{pmatrix} \delta_1 \\ \delta_2 \\ \delta_3 \\ \delta_4 \\ \delta_5 \\ \delta_6 \\ \delta_7 \\ \delta_8 \\ \delta_9 \\ \delta_{10} \end{pmatrix}$$

Fuente: Elaboración propia. (2020)

De esta manera surge el modelo de ecuaciones estructurales resultante observado de manera gráfica en la figura 37, donde quedan resumidas todas las variables agrupadas.

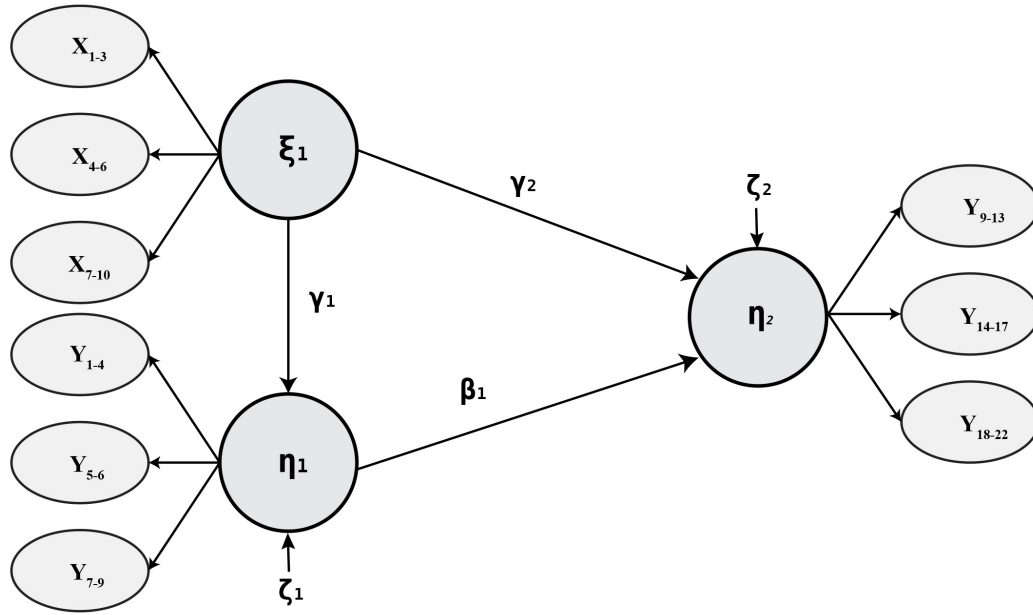


Figura 37. Nomograma de ecuaciones estructurales

Fuente: Elaboración propia (2020)

Siguiendo la representación del modelo por medio de la expresión matemática, las ecuaciones del cálculo del desempeño de las empresas familiares de 1era y 2 da generación, sería de la siguiente manera:

$$\begin{aligned}\eta_1 &= \gamma_1 \xi_1 + \zeta_1 \\ \eta_2 &= \beta_1 \eta_1 + \gamma_2 \xi_1 + \zeta_2\end{aligned}$$

Donde el formato matricial queda definido de la siguiente manera:

$$\begin{pmatrix} \eta_1 \\ \eta_2 \end{pmatrix} = \begin{pmatrix} 0 & 0 \\ \beta_1 & 0 \end{pmatrix} \begin{pmatrix} \eta_1 \\ \eta_2 \end{pmatrix} + \begin{pmatrix} 0 & \gamma_1 \\ \gamma_2 & 0 \end{pmatrix} \begin{pmatrix} \xi_1 \\ \xi_2 \end{pmatrix} + \begin{pmatrix} \zeta_1 \\ \zeta_2 \end{pmatrix}$$

Por lo que la ecuación final queda interpretada sustituyendo las variables de la siguiente manera:

$$DEF = \beta_1 ELE + \gamma_2 ILS + \zeta_2$$

Donde el desempeño de la empresa familiar es igual a el coeficiente *path* (β_1), por estilo de liderazgo estratégico, más el coeficiente *path* (γ_2), por la intención de logro de sucesión, más el coeficiente de perturbación (ζ_2), logrando con el modelo una predicción donde su efectividad va a ser asertiva en un intervalo del 69%-83% de las veces en dependencia de las variaciones de la empresa, es decir si es de primera o de segunda generación.

Es importante recordar que el modelo propuesto tiene como objetivo final el reconocer las relaciones que existen entre las variables latentes, tratando de maximizar con ello la explicación de la varianza de la variable latente endógena global DEF, donde como resultante puede asegurarse que son ILS y ELE factores no directamente observables capaces de predecir a DEF, no obstante el desarrollo teórico siempre tiende a requerir de comprobaciones más rigurosas y robustas, por lo que es recomendable hacer pruebas para la estimación de los modelos de medida más ajustadas, y utilizar para investigaciones posteriores análisis de tipo confirmatorio como los son CB-SEM con estimaciones de máxima verosimilitud (MV) o incluso comprobaciones con los nuevos desarrollos que ofrece PLS-SEM mediante los algoritmos de PLS consistente y PLS robusto donde también se hacen estimaciones mediante matrices de varianzas-covarianzas de las submuestras con algoritmos estimadores como el *minimum covariance determinant* (MCD) y el *minimum volume ellipsoid* (MVE), entre otros que aún siguen en constante avance para las estimaciones PLS, así como implementaciones de análisis diversos como el análisis de mediación y de moderación.

CAPITULO 6. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

A partir de los hallazgos encontrados en esta investigación, se puede aseverar que se acepta de forma parcial la hipótesis alternativa general que postula que la intención del logro de sucesión, el estilo de liderazgo estratégico y la orientación de la estrategia son factores que manifiestan una relación de dependencia y que influyen positivamente en el desempeño global de la empresa familiar, debido a que la hipótesis se encuentra compuesta de tres variables no directamente observables independientes o exógenas correlacionadas entre sí, así éstas se encuentran correlacionadas con una variable global no directamente observable dependiente o endógena; por lo tanto es parcial debido a que no todas las variables han cumplido las inferencias de correlación esperada integradas en el modelo como conjunto, donde se examina que dos de las tres variables independientes se encuentran correlacionadas con la variable dependiente.

En lo que respecta a los resultados obtenidos del constructo intención de logro de sucesión se demuestra que éste influye de manera positiva en el desempeño global de la empresa familiar, dicha intención de logro de sucesión es una propuesta como parte de una construcción teórica del comportamiento planificado que establece que la probabilidad de que ocurra un comportamiento, depende de la intención de un individuo de participar en ese comportamiento, en ésta se puede observar que los resultados obtenidos guardan relación con las diversas investigaciones conducidas por Ajzen y Fishbein (1980), Ajzen (1991), Krueger y Carsrud (1993), Starvrou (1993), Sharma, Chrisman y Chua (2003), donde postulan también que esta intención a su vez es moldeada por las actitudes del individuo donde se evalúan la deseabilidad percibida, la aceptación de los resultados de acuerdo con las normas sociales de un grupo y la factibilidad de conducir a los resultados deseados; de esta forma se puede notar una congruencia con los hallazgos de los previos estudios.

Por otra parte, también logra demostrarse que el estilo de liderazgo estratégico influye de manera positiva en el desempeño de la empresa familiar, donde el liderazgo estratégico es una extensión teórica de los estilos de liderazgo, definiéndose como una perspectiva enfocada en un conjunto de procesos desempeñados por los líderes al determinar el curso de acción de la organización. De igual manera se encuentra una congruencia con los resultados obtenidos en los estudios de Nahavandi y Malekzadeh (1993), y Zapata, Canet y Peris (2008), donde describen que el estilo de liderazgo estratégico debido a factores internos y externos, los líderes o directores definen y diseñan estrategias organizativas que en si, logran tener un impacto en la organización, por lo tanto influye en el desempeño de la misma, en lo cual específicamente en este estudio logramos detectar que las variaciones presentadas en la dimensión familiar representada por la riqueza socio-emocional es un factor externo que presenta efectos en la forma de tomar decisiones estratégicas para la empresa familiar.

Conforme a la construcción de la orientación de la estrategia donde Basco y Pérez (2011), explican que para llevar al éxito a la empresa familiar se deben incluir múltiples perspectivas para tomar decisiones que vayan orientadas tanto hacia la familia como hacia la empresa, sin embargo este estudio nos brinda evidencia de que no existe una influencia directa en la orientación de la estrategia con el desempeño de la empresa familiar como parte de un modelo en conjunto evaluada a la par con las otras dos construcciones, pues las posiciones en la toma de decisiones que los directivos toman suelen ser unilaterales, que es un aspecto en el que los resultados de la investigación si demuestran congruencia con los estudios de Basco y Pérez (2011), es decir, si se orienta la estrategia hacia la familia se descuida a la empresa y si orienta la estrategia hacia la empresa se descuida a la familia, por lo cual si los objetivos de la empresa familiar se enfocan en objetivos comerciales, éstos son relativamente poco importantes para

lograr objetivos familiares; esto nos permite identificar también que ese balanceo entre la familia y la empresa puede tener efectos en la posición de orientar estrategias hacia la propiedad, consiguiendo el abandono de la posibilidad de tomar acciones formales al desarrollo de planes de sucesión y herencia de usufructos propios de la empresa.

La empresa familiar es y ha sido una institución relevante para la economía mundial debido a que como hemos podido reconocer en sus muy variables ramas de estudio, los investigadores han podido confluír en las cifras por cantidades de empresas familiares que operan en los distintos países, así mismo en nuestro propio país los organismos empresariales que tienen este perfil se suman a la mayoría; por lo tanto la importancia de su estudio debería ir en incremento, ya sea desde enfoques puramente económicos hasta enfoques sociales en pro de su desarrollo, pues podemos entender que la comprensión de los fenómenos que de ella emanan suelen complicarse al tratar de encontrar un patrón generalizable, ya que cabe remarcar que este tipo de entidades al ser compuestas por varios sistemas y subsistemas, la cantidad de variables y combinaciones de las mismas suelen ser abundantes y por ello delicado en términos de hacer aseveraciones absolutistas.

La empresa familiar además es una institución que de acuerdo y en función de una plétora de elementos internos como externos pueden irse moldeando conforme a sus necesidades de existencia, por lo que frecuentemente se pueden detectar diferencias entre unas y otras debido a la singularidad que generan, es decir que al ser un organismo con valores y principios, genera una identidad que puede percibirse desde la perspectiva de las observaciones que la rodean, de esta forma proporcionan un campo de estudio complejo pero muy atractivo para ir esclareciendo sus procesos de carácter enigmático.

El primer propósito de desarrollo de esta investigación era encontrar explicaciones fundamentales en diversos aspectos que le competen a los directivos conforme a cuestionamientos no claramente explicados entre una generación y otra, un debate con tergiversaciones que haya explicaciones superficiales conforme a la configuración de la presente realidad en la organización que representa a la empresa familiar, por lo que los temas más susceptibles a estudiar fueron los referentes a: (1) la sucesión, (2) la forma de tomar decisiones y (3) la importancia que se le da a cada uno de los subsistemas de la empresa familiar al desarrollar estrategias en cada una de ellas.

Sin embargo surgen limitantes que restringen las actividades de investigación como lo es la dificultad de recolección de información y la gran apatía de los empresarios en ser partícipes del desarrollo del conocimiento; es entendible que su percepción de compartir información representa un riesgo en términos generales por las condiciones político socioeconómicas y personales, sin embargo es una característica de la población a la cual uno se encuentra sometido y se dispone a encontrar la mejor manera de recabar lo necesario para lograr los objetivos del estudio en la investigación.

De la misma manera, la selección de información para lograr una muestra aleatoria y completa conforme a los requerimientos del estudio fue un gran desafío en el que se tuvo que delimitar de una forma más precisa los controles sobre las características que debieron tener las observaciones, puesto que en muchos casos podría confundirse al objeto y sujeto de estudio presentando con ello datos que afectan a la interpretación al momento de componer la información.

Con el desarrollo de los marcos de referencia que se fueron construyendo con base a la teoría, surgieron vertientes y extensiones teóricas que guardan semejanza a los eventos producidos en las organizaciones de interés de estudio, por lo que desde una posición filosófica positivista, es decir una metodología deductiva, altamente estructurada y con un análisis cuantitativo con un rango de datos y un paradigma funcionalista que se caracteriza por emprender una búsqueda de explicaciones racionales dentro de una estructura actual, se crearon cuestionamientos más precisos como situaciones hipotéticas que arrojaran luz a los temas en cuestión.

Por lo tanto, se conformaron constructos teóricos que pueden explicar los fenómenos primeramente expuestos desde un razonamiento expresamente derivado de la primera fuente de desarrollo en la creación de las empresas familiares a la que se manifiesta como el director, lo cual identifiqué que en su mayoría de la veces se refiere a el como el dueño y fundador para el caso de empresas de primera generación e hijo del fundador para la consecuente generación; de esta manera se pudo delimitar exitosamente la forma en que se recolectó la información.

Conforme al tema de sucesión al seleccionar el enfoque teórico del comportamiento planificado se pudo lograr entender que existe un paso previo al desarrollo de los planes de sucesión que según estudios previamente comentados en el marco contextual, México comprende con empresas familiares que lamentablemente no cuentan con tales planes de sucesión, es un dato interesante por que con ello se puede concluir de una forma sencilla que al no contar con un plan que sostenga el desarrollo de una sucesión, la empresa simplemente no va a contar con las estructuras necesarias para soportar un cambio generacional, sin embargo queda la pregunta abierta a ¿por qué estas empresas no cuentan con un plan de sucesión y que problemas podrían presentarse para que no exista un plan de sucesión?, si no existe un plan de

sucesión formal, por lo menos deben existir algunos intentos por planificar de manera breve e informal lo que va a suceder cuando se llegue el momento de enfrentar esta situación.

Claro está que existen ciertas características que se deben cumplir para que la empresa tenga un perfil de empresa familiar, en la que una de ellas como comenta Trevinyo-Rodriguez (2010), es que exista interés para transmitir el oficio y el conocimiento a otras generaciones, así como la existencia de una familia con vocación de continuidad en la que exhiba de cierta forma una intención de logro transgeneracional; es aquí donde el estudio se desprende tomando en cuenta las intenciones que los directivos tienen hacia una postura del desarrollo de la sucesión en sus empresas; tales intenciones no son simplemente un aspecto logístico en el que la toma de decisiones se basa en un resultado positivo o negativo, en un si o un no, sino un concepto más complejo en la cual comprenden percepciones psicológicas que influyen en el comportamiento y en este caso en un comportamiento orientado a tomar acciones de planificación.

Con el desarrollo de esta teoría que se desprende de la ciencia de la psicología y su adaptación a las empresas familiares, se ha podido tener un acercamiento a predecir un comportamiento guiado hacia la planificación de la sucesión y con ello identificar la dependencia que tiene con un desempeño general o global de la empresa familiar; así con los resultados obtenidos he llegado a la conclusión de que el aspecto psicológico que influye en el comportamiento de un director de la empresa familiar es de suma importancia para el desempeño de la misma, dando razones relevantes para entender la escasa planificación de la sucesión, declarando que las intenciones para lograr una sucesión, desde este enfoque teórico no podrían ser lo suficientemente fuertes para justificar el escaso involucramiento en actividades propias de la sucesión en cara hacia la empresa familiar.

Conforme al tema referente a como se toman las decisiones, lo más congruente fue la selección de una corriente teórica del campo de estudio del liderazgo que fuera específica a la toma de decisiones con un enfoque estratégico, por lo que, la perspectiva de la elección estratégica nos permitió enfocar el liderazgo exclusivamente al nivel más alto de la organización, específicamente hablando del director, ya que, delimitar la forma en como toma las decisiones un líder puede ser un mar abierto al elegir una perspectiva no encauzada; debido a que la forma de tomar decisiones se han categorizado por los teóricos como los tipos o estilos de liderazgo estratégicos, pueden existir varias combinaciones en como estos líderes prefieren mantener el control y delegar obligaciones, así como actuar ante los cambios y reaccionar a los desafíos; ha ayudado a aproximarnos a entender como los líderes de estas empresas familiares están dispuestos a tomar decisiones que en su momento pueden ser una fuente de conflicto al presentarse una situación de preparación y planificación de la sucesión conforme a los estilos de liderazgo estratégico de la siguiente generación.

Poner a prueba ésta construcción teórica cumple como un apoyo a la idea de que la forma en como los líderes de estas empresas toman sus decisiones influye en el desempeño de la misma, con un resultado a favor puedo sostener que su influencia es alta, por lo que es un factor que sugiere un constata y riguroso estudio posterior y esto no es debido a que los líderes actuales tienen por obligación que cambiar sus formas, sino que es necesario entenderlas para poder emprender una conjugación armoniosa con los miembros de la siguiente generación para poder desarrollar planes que se puedan ajustar a nuevas formas de trabajo en el futuro, cumpliendo con los objetivos tanto empresariales o de negocio como familiares, llevando una congruencia con la visión y los valores que son fundamentales en la esencia y singularidad de cada empresa familiar.

Conforme al aspecto de la importancia que se le da a tomar acciones y estrategias para los subsistemas que incluyen a la empresa, la familia y la propiedad, se inclinó por seleccionar un estudio enfocado en la participación familiar conforme a las decisiones de la empresa y la propiedad en el que incluyen escalas previamente valoradas para identificar la orientación de la estrategia, a pesar de que sus conclusiones se apoyan en teorías como la de *stakeholders*, la profundidad de la escala para identificar la orientación de la estrategia no toca aspectos puramente de la teoría, sin embargo ha sido de utilidad para esta investigación debido a que con ella pude detectar de manera próxima hacia dónde estaban apoyadas las ideas estratégicas de los directivos de las empresas familiares.

Lo ideal, como se menciona en si la teoría más general al sistema de la empresa familiar es que las acciones estratégicas que son encausadas por la toma de decisiones tomen en cuenta todos los ámbitos de este tipo de organizaciones como lo son la empresa, la familia y la propiedad, sin embargo se puede ver que las empresas como objeto de estudio realmente no se alinean a los supuestos conceptuales, donde la propiedad pasa a ser un término que posiblemente los directivos consideren como importante confín de lo que debería de ser, sin embargo en las acciones, en su gran parte y de manera significativa no toman en cuenta aspectos de la propiedad, es decir, que no hay planes de transferir la propiedad a algún familiar o algún cercano cuando el llegue a faltar, a abandonar la empresa o cumplir su retiro.

Se puede concluir que, si en términos de tomar acciones estratégicas conforme a la familia o la empresa, ésta se torna en una disputa entre los directivos que eligen tomar como prioridad una por encima de la otra, debido a que tomar decisiones conjuntas son claramente escasas en las observaciones estudiadas, esto quiere decir que aquellos empresarios que emprenden acciones que benefician a la empresa, raramente emprenden acciones que benefician

a la familia, esto en términos de estabilidad financiera o estabilidad socio-emocional; en cambio a los que emprenden acciones hacia la familia estos descuidan la parte empresarial en la que termina afectada también en términos de estabilidad financiera, percepción de marca y relación socio-emocional vinculada a la empresa.

Con ello se encuentra una congruencia en lo previamente planteado por la teoría de la riqueza socio-emocional, donde se expone que existe el fenómeno donde muchos de los empresarios que ven a su familia en posición de peligro conforme a sus relaciones sociales y emocionales, optan por elegir a la familia y por asegurar mantener sus relaciones a cambio de un deterioro del ámbito empresarial y viceversa. Estos son los aspectos que se detectaron y que son de suma importancia ampliar su estudio para poder prevenir al caer en situaciones que lleven a un colapso de la empresa familiar, ya que, con una correcta guía hacia el entendimiento de dichos fenómenos, se podrán establecer soluciones para afrontar cada situación.

Por último, se hizo un estudio referente a como estos factores que tienen influencia en el desempeño de la empresa familiar están actuando para la primera y la segunda generación, debido a que como se comentaba en un principio, debe de definirse con cuidado la interpretación de los resultados que puedan presentar rasgos absolutistas, por lo que se logró identificar como estos factores influyen entre grupos.

Se llegó a la conclusión, de que los factores estudiados conforme al desempeño de la empresa familiar son altos en ambas generaciones, sin embargo la prioridad de importancia entre las generaciones cambia conforme a la intensidad de logro de sucesión y a los estilos de liderazgo estratégicos, influyendo de una manera más importante el estilo de liderazgo estratégico en empresas dirigidas por individuos de primera generación e influyendo de manera más importante la intensidad de logro de sucesión en empresas dirigidas por individuos de segunda generación;

esto podría dar en parte a una explicación al por qué, estadísticamente hablando, la mayor probabilidad de que una empresa familiar consolidada desaparezca, sucede con la transición a la tercera generación, pues de la primera a la segunda generación existe un patrón de formas que fueron transferidas al directivo de la segunda generación y que éste de una forma u otra pretende mantener, sin embargo el progreso y las formas entre una generación y otra suelen poder llevar consigo modificaciones, desenvolviéndose de una forma distinta, pudiéndose explicar por muchos otros factores internos como el desarrollo de personal, estructura empresarial, estructura comercial, gestión de desarrollo de nuevos productos y servicios y factores externos, como la aparición de nueva competencia, el desarrollo de nuevas tecnologías e incluso la cultura del consumidor.

Abriendo paso con esta investigación al desarrollo de nuevas investigaciones, se ha logrado desarrollar una aportación científica válida hacia aspectos que tienen influencia en el desempeño de la empresa familiar, complementando con ella un soporte y apoyo a las teorías que se encuentran en desarrollo para seguir empujando la frontera del conocimiento en la gestión empresarial con un enfoque hacia las empresas familiares.

Así mismo y como se ha desarrollado en esta investigación es de suma importancia que los procesos que intervienen en los ámbitos de la empresa familiar sean puestos a prueba para detectar de una manera óptima la evaluación de niveles de dependencia que éstas tienen con su desempeño o alto desempeño en todas sus áreas posibles, así conseguir avanzar hacia una teoría más completa capaz de desarrollar métricas funcionales para este tipo de empresas, ya que al contar con este tipo de herramientas podremos mejorar cada uno de los aspectos de estas organizaciones y lograr estructurar instituciones firmes y robustas con perfiles sostenibles que generen valor a nuestra sociedad.

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN A FUTURO

Como se desarrolla la mención en capítulos anteriores sobre las posibles investigaciones a futuro, se puede encontrar una gran cantidad de oportunidades de estudio en cualquiera de las dimensiones que se tocan en esta investigación, presentadas como factores de influencia en el desempeño de la empresa familiar, debido a que se ha logrado detectar que si hay influencia no tangible hacia el desempeño global de la empresa que es manejada por la familia, se pueden desarrollar modelos que no se limiten solamente a variables tangibles como se ha hecho en la mayoría de las investigaciones con el uso de indicadores como la cantidad de ventas, la productividad y la utilidad.

Las investigaciones a futuro también guardan cierta importancia debido a que las previas construcciones representadas como las intenciones de lograr una sucesión como el estilo de liderazgo estratégico propuestas en esta investigación, forman parte sumamente importante en la empresa familiar, por lo que cada una de las dimensiones utilizadas para cada una de estas construcciones pueden ser testadas directamente con aspectos de los efectos que pueden tener con la riqueza socio-emocional, el valor de la marca y el estatus financiero de la empresa.

Para trabajos de investigación cuantitativa enfocada en la validez de modelos, también existe una gran oportunidad de avance, debido a que las estimaciones de valor de las variables pueden ser aún más robustas en el caso de enfocarse y esmerarse en el desarrollo y mejoramiento de los modelos de medida y no necesariamente de los modelos de estructura como se desarrolló en esta investigación; como se mencionó anteriormente en el capítulo de análisis de datos, se pueden construir los modelos y elaborar análisis a partir de estimaciones de probabilidades de máxima verosimilitud y usar metodologías de ecuaciones basadas en covarianzas, ya sean enfocadas en CB-SEM o PLS-SEM de compuestos robustos.

En el desarrollo de agregación de dimensiones, también pueden desarrollarse trabajos a futuro aplicando otros aspectos de importancia de la empresa familiar que puedan afectar al desempeño global o incluso a cada una de las variables exógenas presentadas, como por ejemplo en las intenciones de logro de sucesión apoyada por la teoría del comportamiento planificado, a la fecha sus estimaciones se han visto limitadas en el marco teórico de las ciencias de la psicología como explica LaMorte (2019), por el hecho de que se asume que la persona estudiada ha adquirido oportunidades y recursos para tener éxito en la realización del comportamiento deseado independientemente de la intención, por lo que no toma en cuenta otras variables que influyen en la intención y la motivación del comportamiento como el miedo, la amenaza, el estado de ánimo o la experiencia pasada, también pueden existir algunos factores ambientales o económicos que puedan influir en la intención de una persona de realizar un comportamiento (en este caso lograr la sucesión), asimismo la teoría no aborda periodos de tiempo entre la intención y la acción conductual.

De tal manera se pueden seguir mejorando las limitantes teóricas a cada una de las construcciones teóricas, asimismo se pueden aplicar los diversos conceptos de desarrollo de modelos teóricos causales como lo son: los de relaciones causales directas, relaciones causales indirectas, relaciones espurias, relaciones bidireccionales, no analizadas y de mediación y moderación.

Por el lado riguroso del desarrollo no tanto teórico sino de aplicación, se pueden moldear y ajustar cualquiera de las dimensiones en los subtemas específicos manejados en esta tesis doctoral para entender de manera más detallada las variaciones en cada uno de los fenómenos obteniendo resultados que sirvan a la práctica para casos específicos de una empresa familiar o incluso para su uso en el ramo de la asesoría empresarial.

Al ser una investigación de rigor teórico siempre se recomienda testar el modelo en otros espacios territoriales ya sean nacionales o internacionales que mantengan características contextuales similares al espacio, objeto y sujeto de estudio utilizado en esta investigación para hacer comparación de los resultados y sus variaciones para amplificar la generalización del comportamiento del modelo.

ANEXO

PROYECTO DE INVESTIGACIÓN DOCTORAL
EMPRESAS FAMILIARES
Universidad Autónoma de Baja California
Facultad de Contaduría y Administración, Plantel Tijuana- 2019

La datos recolectados son estrictamente académicos, por lo que la información obtenida en este cuestionario es confidencial.

***FAVOR DE CONTESTAR EXCLUSIVAMENTE LA PERSONA QUE DIRIGE ACTUALMENTE EL NEGOCIO O EMPRESA.**

VD.1 Instrucciones: Indique la información según considere conveniente.

Género:	Masculino	Femenino	
Estado Civil:	Soltero / Casado / Unión Libre / Divorciado / Viudo		
Núm. de Hijos	_____	Edad: _____	Nivel Educativo: _____
Meses/Años activo en la empresa familiar	_____	Sigue activo:	Si No
Sector en el que se posiciona la empresa	Comercio / Servicios / Industria		
Nombre de la empresa	_____ (no es obligatorio)		
Generación	_____ (contando desde el fundador (1) hasta usted)		
Ciudad	_____	Años de la empresa	_____ Cant. Empleados _____

Siguiente página

Datos del Doctorando:
Carlos Rafael Contreras Lozano
Cel. (665) 104-59-73
E-mail: contrerasc51@uabc.edu.mx

Instrucciones: Marque las respuestas según considere correctas con la siguiente escala.

1	2	3	4	5
Completamente de acuerdo	De acuerdo	No estoy seguro	En desacuerdo	Completamente en desacuerdo

S1. Estoy comprometido a continuar el negocio como una empresa familiar.

① ② ③ ④ ⑤

S2. Deseo que mis hijos entren y formen parte del negocio familiar.

① ② ③ ④ ⑤

S3. Pienso que otros miembros de la familia deberían tomar el liderazgo para el bien del negocio.

① ② ③ ④ ⑤

S4. Todos los miembros de la familia involucrados en nuestro negocio están comprometidos con la empresa para continuar como empresa familiar.

① ② ③ ④ ⑤

S5. Los miembros de la familia que no están involucrados en nuestro negocio están comprometidos con la empresa para continuar como empresa familiar.

① ② ③ ④ ⑤

S6. Todos los miembros ajenos a la familia involucrados en nuestro negocio están comprometidos con la empresa para continuar como empresa familiar.

① ② ③ ④ ⑤

S7. La persona que identifiqué como sucesor del negocio, tiene la confianza en su habilidad para dirigir el negocio.

① ② ③ ④ ⑤

S8. La persona que identifiqué como sucesor del negocio, tiene deseo de hacerse cargo del negocio.

① ② ③ ④ ⑤

S9. Tengo la confianza en la habilidad de dicho sucesor para dirigir el negocio.

① ② ③ ④ ⑤

S10. Tengo la confianza en la integridad del sucesor.

① ② ③ ④ ⑤

Siguiente página

Instrucciones: Marque las respuestas según considere correctas con la siguiente escala.

1	2	3	4	5
Completamente de acuerdo	De acuerdo	No estoy seguro	En desacuerdo	Completamente en desacuerdo

E1. En el negocio hay un control y revisión sobre el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

① ② ③ ④ ⑤

E2. Se han utilizado recursos humanos, físicos (instalaciones) y financieros para llevar a cabo las estrategias.

① ② ③ ④ ⑤

E3. Existen una variedad de distintas competencias en el negocio que generen ventaja competitiva.

① ② ③ ④ ⑤

E4. Existe presupuesto financiero para llevar a cabo futuros planes de acción.

① ② ③ ④ ⑤

E5. Existe la formulación de metas y objetivos que les permita planear que y a donde quiere llegar la familia.

① ② ③ ④ ⑤

E6. Existen competencias distintivas en la familia que contribuyan a la empresa.

① ② ③ ④ ⑤

E7. Hay un control y revisión sobre el cumplimiento de las metas y los objetivos familiares conforme a la empresa.

① ② ③ ④ ⑤

E8. Existe presupuesto financiero para desarrollar y mantener la relación entre la familia y la empresa.

① ② ③ ④ ⑤

E9. He tomado en cuenta qué va a suceder con la propiedad cuando yo me retire.

① ② ③ ④ ⑤

E10. Se ha formulado algún objetivo para transferir alguna parte de la propiedad a otro familiar.

① ② ③ ④ ⑤

E11. Se han tomado algunas acciones para transferir la propiedad en un futuro.

① ② ③ ④ ⑤

Siguiente página

Instrucciones: Marque las respuestas según considere correctas con la siguiente escala.

	1 Completamente de acuerdo	2 De acuerdo	3 No estoy seguro	4 En desacuerdo	5 Completamente en desacuerdo
L1. Me gusta y veo conveniente innovar y asumir riesgos.	☐	☐	☐	☐	☐
L2. Me es conveniente experimentar con nuevas respuestas al entorno.	☐	☐	☐	☐	☐
L3. Creo que es necesario explotar las oportunidades que ofrece el entorno.	☐	☐	☐	☐	☐
L4. Pienso que es conveniente mantener el control y la supervisión directa.	☐	☐	☐	☐	☐
L5. Veo conveniente ser yo el que mantenga control sobre la formulación e implementación de las estrategias.	☐	☐	☐	☐	☐
L6. Creo que es conveniente permitir distintas opiniones y sugerencias.	☐	☐	☐	☐	☐
L7. Considero que es conveniente mantener el orden logrado y establecido en vez de encontrar nuevas formas.	☐	☐	☐	☐	☐
L8. Creo conveniente y tiendo a trabajar con la abstracción y la incertidumbre.	☐	☐	☐	☐	☐
L9. Tiendo a tener la necesidad de implementar nuevos procesos.	☐	☐	☐	☐	☐
L10. Tiendo a preferir a directivos que ofrecen nuevas soluciones.	☐	☐	☐	☐	☐
L11. Creo tener cierto grado de simpatía por directivos que dan importancia a las corazonadas y a la intuición.	☐	☐	☐	☐	☐

Siguiente página

Instrucciones: Marque las respuestas según considere correctas.

D1. Creo que el negocio ha aumentado su productividad.	1 Disminuyó	2 Se mantuvo	3 Aumentó	4 Aumentó Significativamente
D2. ¿El negocio tuvo ganancias en los últimos 5 años?	1 Nada los 5	2 Algo los 5	3 Casi todos los 5	4 Todos los 5
D3. Si en promedio su negocio obtuvo ganancias en los últimos 5 años; ¿Cómo calificaría sus ganancias?	1 Disminuyó	2 Se mantuvo	3 Aumentó	4 Aumentó Significativamente
D4. ¿Cómo calificaría sus ventas en los últimos 5 años?	1 Disminuyeron	2 Se mantuvieron	3 Aumentaron	4 Aumentaron Significativamente

Marque las respuestas según considere correctas.

1
Completamente
de acuerdo

2
De acuerdo

3
No estoy
seguro

4
En
desacuerdo

5
Completamente
en desacuerdo

D5. La marca del negocio es percibida como única, individual y distinta a la de mis competidores.	①	②	③	④	⑤
D6. La marca del negocio tiene buena reputación entre los clientes.	①	②	③	④	⑤
D7. La marca del negocio es relevante para los clientes de mi empresa.	①	②	③	④	⑤
D8. Los clientes conocen y entienden la marca de mi negocio.	①	②	③	④	⑤
D9. Los miembros de la familia están preocupados por el destino de la empresa familiar.	①	②	③	④	⑤
D10. Los miembros en mi familia nos hacemos sentir seguros unos a los otros.	①	②	③	④	⑤
D11. En mi familia, la generación de más edad apoya los objetivos de la generación más joven.	①	②	③	④	⑤
D12. Confío en todos y cada uno de los miembros de mi familia.	①	②	③	④	⑤
D13. Siento que tengo suficiente conocimiento del negocio, así como de mi familia.	①	②	③	④	⑤

- FIN DEL CUESTIONARIO -
¡MUCHAS GRACIAS POR SU TIEMPO Y APOYO!

REFERENCIAS

- Aaker, D., & Joachimsthaler, E. (2000). *Brand leadership*. New York: Free Press.
- Ajzen, I. (1985). From Intention to Actions: A Theory of Planned Behavior. In J. Kuhl & J. Beckman (Eds.), *Action Control: From Cognitions to Behavior* (pp. 11–39). New York: Springer-Verlag.
- Ajzen, I. (1987). Attitudes, traits and actions: dispositional prediction of behaviour in social psychology. *Advances in Experimental Social Psychology*, 20, 1–63.
- Ajzen, I. (1988). *Attitudes, Personality and Behavior*. Chicago: Dorsey Press.
- Ajzen, I. (1991). The Theory of Planned Behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50, 179–211.
- Ajzen, I., & Fishbein, M. (1980). *Understanding attitudes and predicting social behavior*. Englewood-Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Anderson, R., & Reeb, D. (2003). Founding-Family Ownership and Firm Performance: Evidence from the S&P 500. *Journal of Finance*, 58(3), 1301–1327.
- Anzola, S. (1986). *El comportamiento de la pequeña empresa mexicana*. México: ITESM.
- Anzola, S. (2010). *Administración de pequeñas empresas*. Mc Graw Hill.
- Arenas, H., & Rico, D. (2014). La empresa familiar, el protocolo y la sucesión familiar. *Estudios Gerenciales*, 30, 252–258.
- Arreola, B. F. M., Niebla, Z. J. C., & Ramírez, M. G. (2015). Los factores socioemocionales y el proceso de sucesión en las empresas familiares. *CIENCIA Ergo-Sum*, 22(2), 103–115.
- Retrieved from <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=10439327001>
- Astrachan, J., & Shanker, M. (2003). Family businesses contribution to the US economy: A closer look. *Family Business Review*, 16, 211–221.

- Avendano-Alcaraz, J., Kelly, R., Treviño-Rodríguez, N., & Madero, S. (2009). A family-based competitive advantage: handling key success family factors in Mexican family businesses. *Cuadernos de Administración*, 22(39), 191–212.
- Ayoub-Pérez, J. (2011). Estilos de liderazgo y su eficacia en la administración pública mexicana. *Lulu Enterprises, Inc.*
- Bagozzi, R., Baumgartner, H., & Yi, Y. (1992). State versus action orientation and the theory of reasoned action: an application to coupon usage. *Journal of Consumer Research*, 18, 505–518.
- Basco, R., & Pérez, M. (2009). Studying the family enterprise holistically: Evidence for integrated family and business systems. *Family Business Review*, 22(1), 82–95.
- Basco, R., & Pérez, M. (2011). Ideal types of family business management: Horizontal fit between family and business decisions and the relationship with family business performance. *Journal of Family Business Strategy*, 151–165.
- Bass, B. (1985). Leadership and performance beyond expectations. *New York: Free Press.*
- Bass, B., & Avolio, B. (1990). Transformational leadership development: Manual for the multifactor leadership questionnaire. *Consulting Psychologists Press.*
- Bass, B., Avolio, B., Jung, D., & Berson, Y. (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 207–218.
- Belasteguigoitia, I. (2012). *Empresas familiares, dinámica, equilibrio y consolidación* (3ra ed.). México: Mc Graw Hill.
- Belasteguigoitia, I. (2017). *Empresas familiares, Dinámica, equilibrio y consolidación* (4ta ed.). Ciudad de México: Mc Graw Hill.

- Berrone, P., Cruz, C., & Gomez-Mejia, L. R. (2012). Socioemotional Wealth in Family Firms: Theoretical Dimensions, Assessment Approaches, and Agenda for Future Research. *Family Business Review*, 25(3), 258–279. <https://doi.org/10.1177/0894486511435355>
- Berrone, P., Cruz, C., Gomez-Mejia, L. R., & Larraza-Kintana, M. (2010). Socioemotional Wealth and Corporate Responses to Institutional Pressures: Do Family-Controlled Firms Pollute Less? *Administrative Science Quarterly*, 55(1), 82–113. <https://doi.org/10.2189/asqu.2010.55.1.82>
- Blaylock, B., & Rees, L. (1984). Cognitive style and the usefulness of information. *Decision Sciences*, 15, 74–91.
- Burrell, G., & Morgan, G. (2016). *Sociological Paradigms and Organisational Analysis*. Abingdon: Routledge.
- Cabrera, M., Déniz, M., & Martín, J. (2014). The setting of non-financial goals in the family firm: The influence of family climate and identification. *Journal of Family Business Strategy*, 289–299.
- Campbell, D. (1963). Social attitudes and other acquired behavioral dispositions. In S. Koch (Ed.), *Psychology: A study of a science* (pp. 94–172). New York: Mc-Graw-Hill.
- Cheng, M., Lockett, P., & Schulz, A. (2003). The effects of cognitive style diversity on decision-making dyads: An empirical analysis in the context of a complex task. *Behavioral Research in Accounting*, 15, 39–62.
- Chiavenato, I. (2014). *Introducción a la teoría general de la administración*. McGraw-Hill Education.
- Child, J. (1997). In the analysis of action, structure, organization and environment: Retrospect and prospect strategic choice in the analysis of action, structure, organization and

- environment. *Retrospect and Prospect. Organization Studies*, 18(1), 57–76.
- Chin, W. W. (1998). The Partial Least Squares Approach for Structural Equation Modeling. In G. A. Marcoulides (Ed.), *Modern methods for business research* (pp. 295–336). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Chirico, F., & Colombo, G. (2008). AN EXPERIMENTAL EXAMINATION OF THE FITS FAMILY-BUSINESS MODEL, New insights from a Simulation Study Trough System Dynamics. In P. Phan & J. Butler (Eds.), *Theoretical Developments and Future Research in Family Business*. IAP, inc.
- Chrisman, J., Steier, L., & Chua, J. (2008). Toward a theoretical basis for understanding the dynamics of strategic performance in family firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32, 935–947.
- Christensen, C., Adrews, K., Bower, J., Hamermesh, R., & Porter, M. (1982). *Business policy* (5th ed.). Homewood, Ill: Irwin.
- Chua, J., Chrisman, J. J., & Sharma, P. (2005). Trends and directions in the development of a strategic management theory of the family firm. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29, 555–575.
- Clark, S. (2008). Analyzing the dearth in family enterprise reaserch. In P. Phan & J. Butler (Eds.), *Theoretical Developments and Future Research in Family Business*. Charlotte: IAP, inc.
- Cochran, T. (1959). *The Puerto Rican businessman*. Philadelphia: University of Pennsylvania.
- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Corner, P., Kinicki, A., & Keats, B. (1994). Integrating Organizational and Individual

- Information Processing Perspectives on Choice. *Organization Science*, 3, 294–308.
- Davis, S. (1968). Entrepreneurial succession. *Administrative Science Quarterly*, 13(3), 402–416.
- Dionne, S., Sayama, H., Hao, C., & Bush, B. (2010). The role of leadership in shared mental model convergence and team performance improvement: an agent-based computational model. *The Leadership Quarterly*, 21(6), 1035–1049.
- Donckels, R., & Fröhlich, E. (1991). Are family businesses really different? European experiences from stratos. *Family Business Review*, 4(2), 149–160.
- Driver, M. (1988). Careers: a review of personal and organizational research. In C. Cooper & I. Robertson (Eds.), *International Review of Industrial and Organizational Psychology* (Vol. 8, pp. 245–277).
- Duarte, P., & Amaro, S. (2018). Methods for modelling reflective-formative second order constructs in PLS: An application to online travel shopping. *Journal of Hospitality and Tourism Technology*, 9(3), 295–313. <https://doi.org/10.1108/JHTT-09-2017-0092>
- Dyer, W. (1988). Culture and continuity in family firms. *Family Business Review*, 1(1), 37–50.
- Fiedler, F., & Chemers, M. (1985). *Liderazgo y administración efectiva*. México. Trillas.
- Field, A. (2009). *Discovering Statistics Using SPSS* (3rd ed.). SAGE.
- Fishbein, M., & Ajzen, I. (1975). *No Belief, Attitude, Intention and Behavior: An Introduction to Theory and Research*. MA: Addison-Wesley.
- Fonseca, A., Porto, J., & Barroso, A. (2012). O efeito de valores pessoais nas atitudes perante estilos de liderança. *Revista de Administração Mackenzie*, 13(3), 122–149.
- Fornell, C., & Bookstein, F. (1982). Two structural equation models: LISREL and PLS applied to consumer exit-voice theory. *Journal of Marketing Research*, 19, 440–452.
- Fornell, Claes, & Larcker, D. F. (1981). Evaluating Structural Equation Models with

- Unobservable Variables and Measurement Error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39–50.
- Franklin, E., & Krieger, M. (2012). *Comportamiento organizacional. Enfoque para América Latina*. México: Pearson.
- French, L., & Bell, C. (1996). *Desarrollo Organizacional: aportaciones de las ciencias de la conducta para el mejoramiento de la organización* (5ta ed.). México, D.F.: Prentice-Hall Hispano-Americana.
- Gallo, M. (1995). Empresa Familiar. In *Empresa Familiar*. Barcelona: Praxis.
- García, A. (2018). Comercio y servicios, los motores de crecimiento de la actividad económica en México. Retrieved from <https://www.eleconomista.com.mx/economia/Comercio-y-servicios-los-motores-de-crecimiento-de-la-actividad-economica-en-Mexico-20180925-0055.html>
- García, M., Salas-Arbeláez, L., & Gaviria, E. (2016). Estilos de liderazgo de hombres y mujeres en las pymes. *AD-Minister*, (31), 25–46.
- Gartner, W. (1988). Who is an entrepreneur? is the wrong question. *An Journal of Small Business*, Spring, 11–32.
- Garza, E. (1970). *Problemas selectos de muestreo en la investigación de mercados*. Monterrey: ITESM.
- Geisser, S. (1974). A Predictive Approach to the Random Effect Model. *Biometrika*, 61(1), 101–107.
- Geisser, S. (1975). The Predictive Sample Reuse Method with Applications. *Journal of the American Statistical Association*, 70(350), 320–328.
- Gersick, K., Davis, J., Hampton, M., & Lansberg, I. (1997). *Empresas Familiares. Generación*

- de Empresas Familiares*. Ciudad de México: Mc Graw Hill.
- Gold, A. H., Malhotra, A., & Segars, A. H. (2001). Knowledge Management: An Organizational Capabilities Perspective. *Jmanainfosyst Journal of Management Information Systems*, 18(1), 185–214.
- Gómez-Mejía, L. R., Cruz, C., Berrone, P., & De Castro, J. (2011). The bind that ties: Socioemotional wealth preservation in family firms. *Academy of Management Annals*, 5, 653–707.
- Gómez-Mejía, L. R., Haynes, K., Nuñez-Nickel, M., Jacobson, K. L., & Moyano-Fuentes, J. (2007). Socio-emotional wealth and business risks in family-controlled firms: Evidence from Spanish olive oil mills. *Administrative Science Quarterly*, 52, 106–137.
- Gómez-Mejía, L. R., Makri, M., & Larraza Kintana, M. (2010). Diversification decisions in family-controlled firms. *Journal of Management Studies*, 47, 223–252.
- Gómez, G., López, M., & Betancourt, J. (2008). *¿Cómo construir un legado Familiar? Un modelo para tener empresas perdurables*. Cengage Learning.
- González, M., Guzmán, A., Pombo, C., & Trujillo, M. (2010). *Empresas familiares, revisión de la literatura desde una perspectiva de agencia*. 23(40), 11–33.
- Goyzueta, S. (2013). Modelo de gestión para las empresas familiares con perspectivas de crecimiento y sostenibilidad. *Perspectivas*, (31), 87–132.
- Gupta, A. (1988). Contingency perspectives on strategic leadership: current knowledge and future research directions. In D. Hambrick (Ed.), *The executive Effect: Concepts and methods for studying top managers* (pp. 141–178). Greenwich: JAI Press.
- Guth, W., & Tagiuri, R. (1965). Personal values and corporate strategy. *Harvard Business Review*, 43, 23–32.

- Gutierrez, G. (2003). *Teorías del desarrollo en América Latina*. México, D.F.: Trillas.
- Habbershon, T., & Pistrui, J. (2002). Enterprising families domain: family-influenced ownership groups in pursuit of transgenerational wealth. *Family Business Review*, 15(3), 223–237.
- Habbershon, T., & Williams, M. (1999). A resource-based framework for assessing the strategic advantage of family firms. *Family Business Review*, 12, 1–25.
- Habbershon, T., Williams, M., & MacMillan, I. (2003). A unified systems perspective of family firm performance. *Journal of Business Venturing*, 18, 451–465.
- Hair, J. F., Hult, G. T., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2017). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*.
- Hair, J. F., Hult, G. T., Ringle, C., Sarstedt, M., Castillo, J., Cepeda, G., & Roldán, J. (2019). *Manual de Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)* (2da ed.). <https://doi.org/10.3926/oss.37>
- Hair, J. F., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2011). PLS-SEM: INDEED A SILVER BULLET. *Jmarktheoprac Journal of Marketing Theory and Practice*, 19(2), 139–151.
- Hair, J., Sarstedt, M., Ringle, C., & Gudergan, S. (2018). *Advanced Issues in Partial Least Squares Structural Equation Modeling* (Kindle). Los Angeles: SAGE Publications.
- Hambrick, D., & Manson, P. (1984). Upper echelon the organization as a reflection of it's top management. *Academy of Management Review*, 9, 193–206.
- Hambrick, D., & Pettigrew, A. (2001). Upper echelons: Donald Hambrick on executives and strategy. *Academy of Management Executive*, 15(3), 36–44.
- Handler, W. (1989). Methodological issues and considering family businessesese. *Family Business Review*, 2(3), 257–276.
- Handler, W., & Kram, K. (1988). Succession in family firms: The problem of resistance. *Family*

- Business Review*, 1, 361–381.
- Harveston, P., Davis, P., & Lyden, J. (1997). Succession planning in family business: The impact of owner gender. *Family Business Review*, 10(4), 373–396.
- Hellriegel, D., & Slocum, J. (2009). *Comportamiento organizacional* (12a ed.). México: Cengage Learning.
- Henseler, J, Ringle, C., & Sarstedt, M. (2016). Testing measurement invariance of composites using partial least squares. *International Marketing Review*, 33(3), 405–431.
<https://doi.org/10.1108/IMR-09-2014-0304>
- Henseler, Jorg, Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(1), 115–135.
- Hersey, P., & Blanchard, K. (1969). *Management of organizational behavior*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Ho, J., & Rogers, W. (1993). A review of accounting research on cognitive characteristics. *Journal of Accounting Literature*, 12, 101–130.
- Hulland, J. (1999). Use of Partial Least Squares (PLS) in Strategic Management Research: A Review of Four Recent Studies. *Strategic Management Journal*, 20(2), 195–204.
- Hunitie, M. (2018). impact of strategic leadership on strategic competitive advantage through strategic thinking and strategic planning: a bi-meditational research. *I Business: Theory and Practice*, 19, 322–330.
- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305–360.
- Jimenez, C., & Villanueva, F. (2018). Los estilos de liderazgo y su influencia en la organización:

- estudio de casos en el campo de Gibraltar. *Agrupación Joven Iberoamericana de Contabilidad y Administración de Empresas*, (18), 183–195.
- Kaiser, H. F. (1970). A second-generation Little Jiffy. *Psychometrika*, 35, 401–415.
- Kapferer, J. (2005). *The new strategic brand management*. London: Kogan-Page.
- Kaplan, R., & Norton, D. (1992). The balanced scorecard – measures that drives performance. *Harvard Business Review*, 70(1), 71–90.
- Kelemen, M., & Rumens, N. (2008). *An Introduction to Critical Management Research*. London: SAGE.
- Kline, R. B. (2011). *Principles and practice of structural equation modeling*. New York: Guilford Press.
- Kotler, P., & Keller, K. (2009). *Marketing management*. NJ: Prentice-Hall.
- Kotler, P., & Keller, K. (2012). *Dirección de Marketing* (14va ed.). Pearson.
- Krueger, N. (1993). The Impact of Prior Entrepreneurial Exposure on Perceptions of New Venture Feasibility and Desirability. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 18(1), 5–21.
<https://doi.org/10.1177/104225879301800101>
- Krueger, N., & Carsrud, A. (1993). Entrepreneurial intentions: Applying the theory of planned behaviour. *Entrepreneurship & Regional Development: An International Journal*, 5(4), 315–330.
- La Porta, R., López-De-Silanes, F., & Shleifer, A. (1999). Corporate ownership around the world. *Journal of Finance*, 54(2), 471–517.
- Lansberg, I., & Astrachan, J. (1994). Influence of family relationships on succession planning and training: The importance of mediating factors. *Family Business Review*, 7(1), 39–59.
- Lea, J. (1991). *Keeping it in the family: Successful succession of family businesses*. Wiley.

- Lynch, R., & Cross, K. (1991). *Measure Up! Yardsticks for Continuous Improvement*. Cambridge, MA: Blackwell.
- Makó, C., Csizmadia, P., & Heidrich, B. (2018). Heart and Soul: Transferring ‘Socio-emotional Wealth’ (SEW) in Family Business Succession. *Journal of Entrepreneurship and Innovation in Emerging Economies*, 4(1), 53–67.
<https://doi.org/10.1177/2393957517749708>
- Malone, S. (1989). Selected correlates of business continuity planning in the family business. *Family Business Review*, 2(4), 341–353.
- Martínez, M., & Rojo, A. (2015). La riqueza socioemocional en la empresa familiar. *Balance Revista de Economía*, (20), 12–14.
- Mercado, S. (1998). *Administración de medianas y pequeñas empresas*. México: PAC.
- Mercado, S. (2007). *Administración de medianas y pequeñas empresas*. México: PAC.
- Miller, D., & Friesen, P. (1982). Structural change and performance: quantum vs piecemeal-incremental approaches. *Academy of Management Journal*, 25(867–892).
- Miller, D., & Le Breton-Miller, I. (2006). Family governance and firm performance: Agency, stewardship, and capabilities. *Family Business Review*, 19, 73–87.
- Miller, E., & Rice, A. (1968). Systems of Organization: The Control of Task and Sentient Boundaries. *The Economic Journal*, 78(312), 937–939.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (2016). *Safari a la estrategia*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Granica.
- Molina, P., Botero, S., & Montoya, J. (2016a). Empresas de familia: conceptos y modelos para su análisis. *Pensamiento y Gestión*, (41), 116–149.
- Molina, P., Botero, S., & Montoya, J. (2016b). Estudios de rendimiento en las empresas de

- familia. Una nueva perspectiva. *Estudios Gerenciales*, 33, 76–86.
- Molina, R., Contreras, R., & López, A. (2014). MIPYMES y empresas familiares: teorías, métodos y gestión. In *Emprendimiento y MIPYMES Nuevo balance y perspectivas* (1ra ed., pp. 37–83). Pearson.
- Moorhead, G., & Griffin, R. (1995). *Organizational behavior. Managing people and organizations*. Boston: Houghton Mifflin.
- Morck, R., & Yeung, B. (2003). Agency problems in large family business groups. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 27, 367–382.
- Morris, M., Williams, R., Allen, J., & Avila, R. (1997). Correlates of success in family business transitions. *Journal of Business Venturing*, 12, 385–401.
- Mroczkowski, N., & Tanewski, G. (2004). *Using Accounting Standards to Delineate Family and Non-Family Controlled Firms*. Caulfield East.
- Muniz, M., & Guimaraes, R. (2017). Performance and leadership style: when do leaders and followers disagree? *Mackenzie Management Review*, 18(2), 104–129.
- Muñoz, C. (2012). *Como elaborar y asesorar una investigación de tesis* (2da ed.). Pearson.
- Nahavandi, A., & Malekzadeh, A. (1993). Leader style in strategy and organizational performance: an integrative framework. *Journal of Management Studies*, 405–425.
- Neubauer, F., & Lank, A. (1998). *The Family Business: Its Governance for Sustainability*. Palgrave Macmillan UK.
- Newstrom, J. (2011). *Comportamiento humano en el trabajo* (13a ed.). México: McGraw-Hill.
- Nordqvist, M., & Goel, S. (2008). NON FAMILY IS AN ISLAND, A Social Network Approach to Governance in Family Firms. In P. Phan & J. Butler (Eds.), *Theoretical Developments and Future Research in Family Business*. Charlotte: IAP, inc.

- Nordqvist, M., Sharma, P., & Chirico, F. (2014). Family firm heterogeneity and governance: A configuration approach. *Journal of Small Business Management*, 52, 192–209.
- Nunnally, J. (1978). *Psychometric theory*. New York: Mc Graw Hill.
- Ogliastri, E. (2013). ¿Empresa Familiar Emprendedora? *Debates IESA*, 18(1), 13–17.
- Olson, P., Zuiker, V., Danes, S., Stafford, K., Heck, R., & Duncan, K. (2003). Impact of family and business on family business sustainability. *Journal of Business Venturing*, 18(5), 639–666.
- Parmenter, D. (2007). *Key Performance Indicators: Developing, Implementing, and Using Winning KPIs*. New York, NY: John Wiley & Sons.
- Phan, P., & Butler, J. (2008). *Theoretical Developments and Future Research in Family Business*. Charlotte: IAP, inc.
- Pieper, T., & Klein, S. (2007). The bulleye: A systems approach to modeling family firms. *Family Business Review*, 20(4), 301–319.
- Poza, E. (2011). *Empresas Familiares* (3ra ed.). Cengage Learning.
- Poza, E., Alfred, T., & Maheshwari, A. (1997). Stake-holder perceptions of culture and management practices in family and family firms - A preliminary report. *Family Business Review*, 10(2), 135–155.
- Ramirez, D., & Macías, V. (2012). *Empresas de familia, un análisis desde la teoría de agencia*. 33(1), 9–32.
- Randel, S., & Ward, J. (2010). *When Family Business are best: The Parallel Planning Process for family harmony and business succession*. Palgrave Macmillan.
- Rivas-Tovar, L. (2015). *¿Como hacer una Tesis ?* (3ra ed.). IPN.
- Rivera, J., & Ruiz, D. (2011). Análisis del desempeño financiero de empresas innovadoras del

- sector alimentos y bebidas en Colombia. *Pensamiento & Gestión*, (31), 109–136.
- Robbins, S. (2002). *Comportamiento Organizacional*. México: Prentice Hall.
- Robbins, S., & Judge, T. (2013). *Comportamiento organizacional* (5a ed.). México: Pearson.
- Rodríguez, V. (2010). *Administración de pequeñas y medianas empresas*. México, D.F.: Cengage Learning.
- Ross, S. (1973). The Economic Theory of Agency : The Principal Problem. *American Economic Review*, 63, 134–139.
- Rubenson, G., & Gupta, A. (1996). The Initial Succession: A Contingency Model of Founder Tenure. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 21(2), 21–36.
<https://doi.org/10.1177/104225879602100202>
- Rueda, J. (2011). *Factores internos determinantes del éxito en la empresa familiar: un modelo de gestión exitosa aplicado a las empresas familiares del sector confecciones en Colombia*. Universidad Nebrija.
- Rueda, J., & Rueda, M. (2017). Modelo econométrico de gestión exitosa para la empresa familiar colombiana. *Finanzas y Políticas Económicas*, 9(2), 319–344.
- Salas, A. (2004). *La continuidad de la empresa familiar*. Barcelona: Gestión 2000.
- Salgado-Beltrán, L., & Espejel-Blanco, J. (2016). Análisis del estudio de las relaciones causales en el marketing. *INNOVAR*, 26(62), 79–94. <https://doi.org/10.15446/innovar.v26n62.59390>
- Sánchez, M. (2008). Los estilos de dirección y liderazgo. Propuesta de un modelo de caracterización y análisis. *Pensamiento y Gestión*, (25), 1–39.
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2016). *Research Methods for Business Students* (7th ed.). Pearson.
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2018). *Research Methods for Business Students* (8th

- ed.). Pearson.
- Schein, E. (1983). The role of the founder in creating organizational culture. *Organizational Dynamics*, 12(1), 13–28.
- Schulze, W. S., Lubatkin, M. H., Dino, R. N., & Buchholz, R. A. (2001). Agency relationships in family firms: Theory and evidence. *Organization Science*, 12, 99–116.
- Serna, H., & Suárez, E. (2005). *La empresa familiar estrategias y herramientas para su sostenibilidad y crecimiento*. Bogotá: Temis.
- Shapero, A. (1984). *Why entrepreneurship?*
- Sharma, P. (2004). An Overview of the Field of Family Business Studies: Current Status and Directions for the Future. *Family Business Review*, 17(1), 1–36.
- Sharma, P., Chrisma, J., & Chua, J. (1997). Strategic management of the family business: Past research and future challenges. *Family Business Review*, 10(1), 1–35.
- Sharma, P., Chrisman, J., & Chua, J. (2003). *Succession Planning as Planned Behaviour*. 16(1), 1–14.
- Sherman, S., & Fazio, R. (1983). Parallels between attitudes and traits as predictors of behavior. *Journal of Personality*, 308–345.
- Som, S., & Sumi, J. (2018). “Findings on Leadership Theories”, Strategic Leadership Models and Theories: Indian Perspectives. *Emerald Publishing Limited*, 97–126.
- Sorenson, R., Goodpaster, K., Hedberg, P., & Yu, A. (2009). The Family Point of View, Family Social Capital, and Firm Performance. *Family Business Review*, 22(3), 239–253.
- Soto, A. (2011). La empresa familiar en México, situación actual de la investigación. *Contaduría y Administración*, 58(2), 135–171.
- Stafford, K., Duncan, K., Danes, S., & Winter, M. (1999). A research model of sustainable

- family businesses. *Family Business Review*, 12(3), 197–208.
- Stahl, F., Heitmann, M., Lehmann, D., & Neslin, S. (2012). The Impact of Brand Equity on Customer Acquisition, Retention, and Profit Margin. *Journal of Marketing*, 76, 44–63.
- Stavrou, E. (1999). Succession in family businesses: Exploring the effects of demographic factors on offspring intentions to join and take over the business. *Journal of Small Business Management*, 37(3), 43–61.
- Steckerl, V. (2006). Modelo explicativo de una empresa familiar que relaciona valores del fundador, cultura organizacional y orientación al mercado. *Pensamiento y Gestión*, (20), 194–215.
- Steenkamp, J., & Baumgartner, H. (1998). Assessing measurement invariance in cross national consumer research. *Journal of Consumer Research*, 25, 78–107.
- Stone, M. (1974). Cross-Validatory Choice and Assessment of Statistical Predictions. *Journal of the Royal Statistical Society: Series B (Methodological)* *Journal of the Royal Statistical Society: Series B (Methodological)*, 36(2), 111–133.
- Stoner, J. (1996). *Administración* (15a Primer). México, D.F.: Prentice Hall Hispanoamericana.
- Tagiuri, R., & Davis, J. (1982). Atributos ambivalentes de la empresa familiar. *Family Business Review*, 11(1), 11–16.
- Teo, T. S. H., Srivastava, S. C., & Jiang, L. (2008). Trust and Electronic Government Success: An Empirical Study. *Journal of Management Information Systems*, 25(3), 99–132.
- Treviño-Rodríguez, N. (2010). *Empresas Familiares Visión Latinoamericana*. México: Pearson.
- Treviño-Rodríguez, R. (2008). *The Strenght of Family Ties: an antecedent of next generation members knowledge acquisition, behavior and self-esteem*. IESE University of Navarra.

- Ussman, A., Jiménez, J., & Garcia, P. (2001). Una reflexión sobre el proceso de dirección estratégica de la empresa familiar: propuesta de un modelo. In *Actas del Congreso Nacional de Investigación sobre la Empresa Familiar*.
- Van Seters, D., & Field, R. (1990). The evolution of leadership theory. *Journal of Organizational Change Management*, 3(3), 29–45.
- Vandenberg, R., & Lance, C. (2000). A review and synthesis of the measurement invariance literature: Suggestions, practices, and recommendations for organizational research. *Organizational Research Methods*, 3, 4–70.
- Vera, D., & Crossan, M. (2004). Strategic leadership and organizational learning. *Academy of Management Review*, 29(2), 222–240.
- Watts, T., & McNair-Connolly, C. (2012). New performance measurement and management control systems. *Journal of Applied Accounting Research*, 13(3), 226–241.
<https://doi.org/DOI 10.1108/09675421211281308>
- Won, S. (2014). Competitividad en un mundo globalizado. *Población y Desarrollo*, 26–30.
- Wright, M., & Kellermanns, F. (2011). Family firms: A research agenda and publication guide. *Journal of Family Business Strategy*, 2, 187–198.
- Yukl, G. (1989). *Leadership in organizations* (2nd, Ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Zamudio, J., & Satsumi, J. (2014). Las diversas tipologías de las empresas familiares: un acercamiento teórico. *Gestión de Organizaciones. Tópicos Selectos de Recursos*, 87–98.
- Zapata, G., Canet, M., & Peris, F. (2008). Visión directiva y elección estratégica: su influencia en los tipos básicos de trabajo. *Cuadernos de Administración*, 21(37), 185–209.