



**Revista EDUCATECONCIENCIA.**

**Volumen 17, No. 18.**

**E-ISSN: 2683-2836**

**ISSN: 2007-6347**

**Periodo: Enero-Marzo 2018**

**Tepic, Nayarit. México**

**Pp. 131 - 138**

**Doi: <https://doi.org/10.58299/edu.v17i18.125>**

**Recibido: 05 de diciembre del 2018**

**Aprobado: 27 de marzo del 2018**

**Publicado: 31 de marzo del 2018**

**Problemas que enfrentan las empresas familiares en el proceso de sucesión en el Estado de Nayarit**

**Problems faced by family companies in the succession process in the State of Nayarit**

**Autores**

**Mirta Citlali Paez Gutiérrez**  
Universidad Autónoma de Nayarit  
mirtcy@gmail.com

**Luz Lilian Beltrán Gómez**  
Universidad Autónoma de Nayarit  
Lilybel9@hotmail.com

**José Francisco Haro Beas**  
Universidad Autónoma de Nayarit  
fcoharo@hotmail.com

**Alejandro Toledo Ortega**  
Universidad Autónoma de Nayarit  
cesar.gomez@uan.edu.mx

## **Problemas que enfrentan las empresas familiares en el proceso de sucesión en el Estado de Nayarit**

### **Problems faced by family companies in the succession process in the State of Nayarit**

#### **Autores**

**Mirta Citlali Paez Gutiérrez**  
Universidad Autónoma de Nayarit  
mirtcy@gmail.com

**Luz Lilian Beltrán Gómez**  
Universidad Autónoma de Nayarit  
Lilybel9@hotmail.com

**José Francisco Haro Beas**  
Universidad Autónoma de Nayarit  
fcoharo@hotmail.com

**Alejandro Toledo Ortega**  
Universidad Autónoma de Nayarit  
cesar.gomez@uan.edu.mx

#### **Resumen**

Actualmente se considera que las empresas familiares son el factor principal de la Economía de un Estado, éstas se crean a partir de un proyecto que se convierte en un negocio que llega a representar el patrimonio de una familia, el cual busca el bienestar de la población satisfaciendo necesidades. El objetivo de esta investigación es conocer los retos y problema que las empresas familiares necesitan superar para poder sobrevivir.

En los resultados encontramos que algunos de los problemas que enfrentan son, confusión entre empresa y familia, nepotismo, exceso de familiares en la empresa, conflictos emocionales y organizaciones poco profesionales.

**Palabras Clave:** Empresas familiares, sucesión, conflictos emocionales.

#### **Abstract**

Currently, it is considered that family businesses are the main factor of the Economy of a State, these are created from a project that becomes a business that comes to represent the heritage of a family, which seeks the welfare of the population satisfying needs. The objective of this research is to know the challenges and problems that family businesses need to overcome in order to survive.

In the results we found that some of the problems they face are, confusion between business and family, nepotism, excess of family members in the company, emotional conflicts and unprofessional organizations.

**Keywords:** Family-owned businesses, nepotism, emotional conflicts

## **Introducción**

Las primeras manifestaciones de interés respecto a las problemáticas de las pequeñas y medianas empresas familiares se remontan a la década de los cincuenta, pudiéndose destacar el trabajo pionero de Christensen en (1953). Donnelley, R. (1964) y Levinson (1971) son dos de los pocos teóricos que han investigado activamente el fenómeno de la empresa familiar durante estos primeros años de desarrollo del campo (Handler, 1989).

La creación y sostenimiento de proyectos productivos familiares tiene diferentes connotaciones según las épocas y las regiones. Las pequeñas y medianas empresas familiares son los elementos más efectivos en el desarrollo económico, generando puestos de trabajo, seguridad, así como oportunidades para los participantes activos y pasivos del proyecto familiar, la comunidad en general y dentro de la estructura económica nacional y/o regional.

Se reconoce una empresa de familia cuando dos o más integrantes de una familia participan en las actividades económicas común. Así se encuentran numerosas empresas de todo tipo y de cualquier tamaño, donde participan en las funciones de dirección padre e hijos, esposa, nueras, yernos, hermanos y nietos.

Las empresas familiares nacen como la expresión del sueño de vida de sus fundadores/emprendedores, lo que explica la gran pasión que sienten por la misma. La organización es objeto de orgullo de los miembros de la familia; generalmente este sentimiento es difícil de comprender por personas ajenas a la empresa. Esta pasión se traduce en una gran dedicación y compromiso por parte de la mayoría de los miembros de

la familia que integran la organización, quienes están dispuestos a sacrificar mayores dosis de tiempo y energía en pro del éxito de la empresa familiar.

Este gran compromiso es percibido por la fuerza laboral ajena a la familia que integra la empresa, quienes generalmente demuestran una gran lealtad hacia la misma. Como expresa Peter Leach (1996), La real complejidad de la empresa familiar es, precisamente, la de los estrechos vínculos entre la familia, la propiedad y la empresa. Al no existir una clara separación entre el ámbito familiar y el de la empresa, inevitablemente se generan conflictos entre los valores que priman en cada ámbito. La convivencia dentro de la empresa se dificulta.

La estabilidad cultural en la organización genera patrones de conducta muy arraigados a las tradiciones. Esto se percibe en expresiones como: “las cosas se hacen de esta forma, porque papá siempre las hizo así, y mal no le fue”, que reflejan algunas maneras de pensar renuentes al cambio.

Esta rigidez lleva a hacer las cosas de la misma manera durante mucho tiempo, impidiendo la modernización de las prácticas obsoletas. (Leach,1996)

En las empresas familiares existe una fuerza motivadora que es el deseo de defender y perpetuar la empresa a través de las diferentes generaciones. Esto responde más a criterios familiares que económicos.

En México, aproximadamente el 65% son empresas familiares; muestra que en menos de 20 años un 96% de las empresas deberán enfrentarse al problema que los investigadores de este campo reconocen como el más importante para este tipo de organizaciones: La Sucesión (Handler,1994). Sin embargo, a la hora de intentar estudiar un fenómeno tan complejo como es la sucesión, los investigadores se enfrentan, en primer lugar, a un problema de definiciones (Handler,1989).

Por tanto, existe una falta de consenso en cuanto a qué es empresa familiar, qué entendemos por sucesión y qué criterios se utilizan para calificarla como exitosa. Por otra parte existe el problema a investigar que está relacionado con la clarificación de conceptos

e identificación de criterios de definición de empresa familiar. En lo que se refiere en concreto a la sucesión, nos encontramos con una elevada fragmentación en la literatura existente sobre el tema, por lo cual se aborda una multiplicidad de puntos de vista para analizar la cuestión, los cuales están directamente relacionados con el fundador y el sucesor y algunos otros agentes implicados en el sistema. Estos puntos de vista se han tratado de una manera aislada, sin planteamientos integradores que nos permitan abarcar y entender la complejidad de las interrelaciones que se producen entre los diversos participantes dentro del sistema de la empresa familiar. Por lo tanto, el problema está relacionado con el desarrollo de un marco teórico sobre el problema de la sucesión y sus factores en la empresa.

Planificar la sucesión en la empresa familiar implica tomar decisiones que afectan al gobierno y gestión de la empresa, a la propiedad y a la familia, y lograr que se ejecuten. Ello hace que el tránsito generacional signifique algo más que elegir y nombrar a quien será el sucesor.

Al inicio, el emprendedor tiene un sueño, y a “puro pulmón”, logra consolidar la empresa. Pasada esta etapa de subsistencia, la empresa se vuelve más compleja y el emprendedor necesita adoptar una estructura más formal y comenzar a delegar autoridad para tomar decisiones. Con el fin de perpetuar la empresa, confía en que sus hijos lo seguirán e ingresarán en la empresa.

Es importante hacer referencia al traspaso generacional, en donde las generaciones coexisten generando conflictos. Como parte integrante de este proceso, está la sucesión familiar, que sería el proceso que culmina con la transmisión del poder de decisión y propiedad a la siguiente generación. Este es uno de los momentos más críticos que debe afrontar una empresa familiar, ya que se ponen en juego muchos aspectos emocionales.

Esta situación se agrava cuando el o los propietarios se resisten a dejar el control, “yo no me iré, a mí me van a tener que sacar de aquí”. Esto se puede relacionar con el miedo a ser desplazado por no ser útil, o por el miedo al vacío de no saber qué será de sus vidas sin el compromiso diario de la empresa.

## **Objetivo General**

Identificar y comprender los problemas que enfrentan las empresas familiares en el proceso de sucesión.

## **Metodología**

Se elaboró un cuestionario con una serie de 35 ítems o reactivos y se solicitó a los entrevistados que expresaran su acuerdo o desacuerdo de cada ítem de la encuesta. En los primeros 8 ítems se les requirió información general de la empresa, como rol desempeñado, años para retirarse o tomar el control de la empresa, número de generaciones en la empresa, estado actual de sucesión, número de empleados, sector a que pertenece, porcentaje de acciones, y familiares que laboran de tiempo completo. Los ítems 8 al 35 se utilizaron para medir el nivel de acuerdo-desacuerdo con reactivos que tenían que ver con los factores relacionales. A cada uno de éstos ítems se asignó una escala tipo Likert de 7 puntos, donde 1=Totalmente en desacuerdo, 2= En desacuerdo, 3=Un poco en desacuerdo, 4= Ni de acuerdo ni en desacuerdo, 5= Un poco de acuerdo, 6= De acuerdo y 7= Totalmente de acuerdo.

Se utilizaron 6 ítems para medir la armonía familiar, 4 para relación predecesor-sucesor, 4 para el interés del titular en actividades extra-empresariales, 3 para confianza en el sucesor y 5 para medir la percepción del éxito de la empresa en términos de satisfacción obtenida en el proceso de sucesión (2 ítems) y la rentabilidad sostenida del negocio familiar (3 ítems).

La población objetivo del estudio fueron las empresas familiares de la región centro de Nayarit; México (Municipio de Tepic). Se utilizó un esquema de muestreo aleatorio estratificado, donde se tomó a los sectores empresariales como estratos. En total se seleccionó una muestra a priori de 309 micros y pequeñas empresas familiares, de las cuales 21 fueron del sector industrial, 163 del sector comercial y 115 del sector de servicios.

## **Resultados y Conclusiones**

Una vez analizados las respuestas del cuestionario aplicado se encontró que los problemas a los que se enfrentan las empresas familiares en el proceso de sucesión son los siguientes: Armonía Familiar, Relación predecesor-sucesor, Interés en actividades extra-empresariales y Confianza en las habilidades del sucesor.

A continuación se describen la relación que existen entre los factores descritos anteriormente.

Los titulares en vías de retiro experimentan mayor satisfacción en el proceso de sucesión a medida que elevan su confianza en el sucesor se incrementan su interés en actividades extra-empresariales.

La armonía familiar y la confianza en el sucesor contribuyen significativamente a la satisfacción percibido por los titulares retirados en el proceso de sucesión. Los titulares retirados experimentan elevados niveles de satisfacción del proceso de sucesión cuando existen fuertes lazos familiares y depositan mucha confianza en las habilidades del sucesor, aunque también están satisfechos cuando estos lazos familiares no son fuertes y existe poca confianza en las capacidades del sucesor. En cambio, derivan muy poca satisfacción cuando existen fuertes lazos familiares pero se carece de confianza en las habilidades del sucesor o al revés, cuando existe poca armonía en la familia y se deposita mucha confianza en el sucesor. El titular retirado percibe una mayor rentabilidad del negocio si deposita mucha confianza en las habilidades del sucesor y tiene una débil relación con éste. Una relación fuerte con el sucesor por sí sola, no garantiza la rentabilidad sostenida de la empresa, y peor aún si no existe la confianza en las habilidades del sucesor.

Puede concluirse que la armonía familiar, la relación predecesor-sucesor y la confianza en el sucesor contribuyen significativamente a la satisfacción percibida por los sucesores durante el proceso de sucesión. Los sucesores perciben una mayor satisfacción en el proceso de sucesión cuando experimentan una armoniosa vida familiar, sin importar que

sea fuerte o débil la relación con el predecesor, o tengan una fuerte relación aunque no exista armonía familiar. Los niveles más bajos de satisfacción ocurren cuando se carece de armonía familiar y de una relación con el predecesor. Los sucesores derivan mucha satisfacción en el proceso de sucesión cuando existen fuertes lazos familiares aunque se tengan poca confianza en sus capacidades o también cuando se confía mucho en sus habilidades pero se tiene una pobre armonía familiar. Por otro lado, experimentan muy poca satisfacción cuando existen débiles lazos familiares y poca confianza en sus capacidades. Los sucesores potenciales consiguen mucha satisfacción del proceso de sucesión cuando existe una mediana o fuerte unidad familiar, independientemente del nivel de confianza en sus habilidades que se deposite en ellos. En cambio, derivan poca satisfacción cuando existe una débil fortaleza familiar, independientemente del nivel de confianza depositado en ellos.

## **Referencias**

- Araujo, Cabrera y, Cabrera Suárez. (2000). "Empresas Familiares Bajo la Óptica de los roles de Mintzberg", *Investigaciones Europeas*, vol. 6, nº 3.
- Basco, Rodrigo. (2005). "Comportamientos en la dirección y el gobierno de la empresa familiar. Análisis empírico de la profesionalización como garantía de continuidad", *documento de investigación*. UCM
- Bueno, E. (2003). "Enfoques principales y tendencias en dirección del conocimiento (Knowledge Management)" pp.21-54; en Hernández, R. (2003) "Dirección de conocimiento: Desarrollos teóricos y aplicaciones" Ediciones La Coria, Fundación Xavier de Salas. Trujillo (Cáceres).
- Christensen, C. (1973). *La sucesión en la Dirección de Pequeñas Empresas*. Barcelona: Editorial Labor S. A. (tercera edición).
- Leach, P. (1996). *La empresa familiar*, Ed. Granica, Buenos Aires.
- Leach, Peter. (2002). *More than family: Non-family executives in the family business*. *Family Business Review*.
- Lozano Posso, Melquiadec. (2000). *el protocolo en las empresas de propiedad familiar*. Universidad ICESI. [www.icesi.edu.com](http://www.icesi.edu.com)