



# Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo

---

---

## **Instituto de Ciencias Económico Administrativas Maestría en Administración**

**La planeación estratégica y el proceso de sucesión en la empresa  
familiar. Estudio de caso de dos empresas hidalguenses**

PROYECTO TERMINAL

Presenta:

L.P Diana Hernández Martel

Director del proyecto:

Dra. Jessica Mendoza Moheno



DR JULIO CÉSAR LEINES MEDÉCIGO  
 DIRECTOR DE ADMINISTRACIÓN ESCOLAR  
 PRESENTE.

La comisión evaluadora del proyecto terminal titulado "La planeación estratégica y el proceso de sucesión en la empresa familiar. Estudio de caso de dos empresas hidalguenses.", realizado por la sustentante Diana Hernández Martel, con numero de cuenta 183871, perteneciente al programa de Maestría en Administración, una vez que ha revisado, analizado y evaluado el documento recepcional de acuerdo con lo estipulado en el Artículo 73 del Reglamento General de Estudios de Posgrado, tiene a bien extender la presente.

**AUTORIZACIÓN DE IMPRESIÓN**

Por lo que la sustentante deberá cubrir los requisitos del Reglamento General de Estudios de Posgrado y demás reglamentos aplicables al caso, para acceder al examen de Grado en el que sustentará y defendera el documento de referencia

Atentamente  
 "AMOR, ORDEN Y PROGRESO"  
 San Agustín Tlaxiaca, Hidalgo, a 23 de noviembre 2018

El comité

*[Signature]*  
 Dra. Blanca Cecilia Salazar Hernández  
 PRESIDENTE

*[Signature]*  
 Dr. Martín Aubert Hernández Calzada  
 SECRETARIO

*[Signature]*  
 Dra. Jessica Mendoza Moheno  
 VOCAL

*[Signature]*  
 Mtra. María Dolores Martínez García  
 SUPLENTE



Vo. Bo.

*[Signature]*  
 Dr. Jesús Ibarra Zamudio  
 DIRECTOR

JAEH  
BIBLIOTECA

Circulo La Concepción, Km 2.5 Col. San Juan  
 Tlaxiaca, San Agustín Tlaxiaca Hidalgo,  
 México. C.P. 42160  
 Teléfono: +52 (771) 71 72000 Ext. 4101  
 icea@ueeh.edu.mx



## **Agradecimientos**

Quiero expresar mi gratitud a Dios por todas sus bendiciones, a mis padres que han sabido darme su ejemplo de trabajo y honradez. A toda mi familia por su apoyo y paciencia en este proyecto de estudio. A mi madre por su amor, comprensión y apoyo incondicional en todo momento, permitiéndome así, lograr mis metas.

También quiero agradecer a la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo, directivos y profesores por la organización del programa de Maestría en Administración.

Así mismo, quiero agradecer la ayuda de muchas personas y colegas presente durante este proceso de investigación.

De igual forma, quiero agradecer a mi directora de proyecto terminal, que gracias a sus consejos y correcciones hoy puedo culminar este trabajo. A los profesores por su conocimiento y acompañamiento durante el proceso.

# índice

Resumen .....	7
Introducción.....	8
Capítulo 1. Marco teórico.....	10
1.1. Empresa familiar.....	10
1.1.1. Importancia de las empresas familiares.....	10
1.1.2. Definición de empresa familiar .....	12
1.1.3. Modelos de empresa familiar .....	15
1.1.4. Ventajas y desventajas de las empresas familiares.....	21
1.1.5. Conflictos en empresas familiares.....	25
1.1.6. Órganos de gobierno de la empresa familiar .....	27
1.1.7. La sucesión familiar.....	33
1.1.8. Protocolo familiar.....	37
1.2. Planeación estratégica.....	39
1.2.1. Importancia de la planeación estratégica.....	39
1.2.2. Definición de estrategia .....	40
1.2.3. Definición de planeación estratégica.....	41
1.2.4. Características de la planeación estratégica.....	45
1.2.5. Proceso de la planeación estratégica .....	46
1.2.6. Elementos de la planeación estratégica .....	48
1.2.7. Modelos de la planeación estratégica .....	51
1.2.8. La planeación estratégica en la empresa familiar.....	56
1.2.9. Estudios previos sobre planeación estratégica.....	56
Capítulo 2. Contextualización de las empresas .....	65
2.1. Datos generales de la empresa A .....	65
2.2. Antecedentes de la empresa A .....	65
2.3. Misión, visión y valores de la empresa A .....	66
2.4. Situación actual de la empresa A.....	67
2.5. Datos generales de la empresa B .....	68
2.6. Antecedentes de la empresa B .....	68

2.7. Situación actual de la empresa B .....	68
Capítulo 3. Metodología .....	71
3.1. Planteamiento del problema.....	71
3.2. Pregunta de investigación .....	73
3.3. Objetivos .....	73
3.3.1. Objetivo general .....	73
3.3.2. Objetivos específicos.....	73
3.4. Justificación .....	73
3.5. Diseño de la investigación .....	74
3.5.1. Instrumentos para la recolección de información.....	76
Capítulo 4. Resultados.....	80
4.1. Planeación estratégica de las empresas familiares.....	80
4.1.1 Análisis de la empresa A .....	80
4.1.2 Análisis de la empresa B .....	88
4.1.3 Hallazgos .....	93
Conclusiones y recomendaciones .....	96
Referencias .....	101
Anexos .....	110

## Índice de figuras

Figura 1. Modelo de equilibrio entre empresa y familia .....	15
Figura 2. El modelo de los tres círculos .....	16
Figura 3. Modelo evolutivo tridimensional .....	17
Figura 4. Modelos de los cinco círculos .....	18
Figura 5. Modelo organizativo del proceso estratégico de la empresa familiar .....	19
Figura 6. Modelo evaluación estratégica de familiness y ventaja competitiva .....	20
Figura 7. Órganos de gobierno y dirección en las empresas familiares .....	27
Figura 8. Modelo Steiner de planificación estratégica .....	51
Figura 9. Modelo de planeación estratégica (2008) .....	52
Figura 10. Matriz de congruencia de la investigación .....	78

## Índice de tablas

Tabla 1. Definiciones sobre empresa familiar .....	11
Tabla 2. Funciones de los órganos de gobierno de la familia empresaria .....	30
Tabla 3. Definiciones planeación estratégica .....	41
Tabla 4. Preguntas para el planteamiento de la misión .....	48
Tabla 5. Preguntas para plantear la visión .....	49
Tabla 6. Planeación estratégica de la empresa familiar .....	54
Tabla 7. Investigaciones sobre planificación estratégica .....	56
Tabla 8. Comparación entre las empresas A y B .....	69
Tabla 9. Planeación estratégica de la empresa familiar .....	76
Tabla 10. FODA de la empresa A .....	80
Tabla 11. FODA de la empresa B .....	88

## Resumen

Hoy en día las organizaciones se enfrentan a cambios tanto internos como externos, por lo que es importante la adquisición de herramientas que les permitan sobrellevar dichos cambios, buscando siempre el éxito de la organización y el bienestar de la misma. Es por esto, la importancia de que los directores de las empresas familiares busquen mejoras en sus organizaciones, para que estas continúen siendo parte del patrimonio de la familia. Además de buscar en todo momento la armonía entre la empresa y los miembros de la familia.

Durante la presente investigación se planteó el objetivo de analizar el proceso de sucesión familiar y la planeación estratégica de las empresas familiares A y B, con la finalidad de comparar su situación y así proponer recomendaciones para su continuidad.

Para la obtención de la información se aplicaron dos instrumentos: en primer lugar, la encuesta de planeación estratégica en empresas familiares de Hilario Díaz Guzmán (2012) que consta de 95 ítems y está dividido en dos partes: la primera de ellas contiene preguntas sobre la situación general de la empresa y la segunda parte está conformada por preguntas sobre planeación estratégica, nivel de educación, capacitación, política de recursos humanos, normas, sistema de control y gestión, consultores externos, uso de nuevas tecnologías, órganos de gobierno, ambiente familiar, proceso de comunicación, liderazgo, entre otras. El segundo instrumento fue una entrevista que se realizó basándose en el modelo de planeación estratégica de la empresa familiar creado por Sainte-Marie (1999; citado en Belausteguigoitia, 2012), esta entrevista se conformó por tres apartados: la planeación estratégica, órganos de gobierno y sucesión familiar.

El objeto de estudio de la investigación, se formó con dos empresas familiares: la empresa A, se dedica a la maquila de ropa y la empresa B es una organización dedicada a ofrecer servicios médicos a personas que buscan obtener licencias federales.

Con respecto al tema de la planeación estratégica se identificó que no llevan un plan estratégico formal, así mismo, es importante mencionar la necesidad de planes de sucesión que permitan la subsistencia de la empresa en el futuro.

**Palabras clave:** Empresa familiar, planeación estratégica, sucesión familiar.



## Introducción

En México, las empresas de tipo familiar representan un número importante y su aportación a la economía del país es significativa. Muchas de las familias buscan generar un patrimonio y lo hacen fundando una empresa que genera riqueza, empleos y una mejor calidad de vida.

Sin embargo, es importante considerar aquellos aspectos que pueden hacer desaparecer a estas organizaciones, tales como la falta de un plan de sucesión, así como la carencia de organización y de una estructura sólida. Es por eso que los directores de este tipo de empresa, deben encaminar los recursos existentes al cumplimiento de los objetivos y a la conservación del patrimonio familiar.

Según Ward (1988) para poder plantear la planeación estratégica dentro de la empresa familiar es importante considerar a la familia y así mismo a la empresa, buscando que la organización permanezca y enfocándose en la visión, en mantener la unión familiar y que la familia participe en actividades de la empresa. Además, con la planeación en la empresa familiar se busca el compromiso de la familia, logrando adquirir técnicas que permitan que el negocio continúe y que se cumplan los objetivos.

Otro aspecto importante de la planeación estratégica en la empresa familiar es que busca que la organización perdure en el tiempo, lo cual conlleva a la empresa planear una estrategia que contemple la sucesión, la transmisión de la propiedad y el momento de la transición destacándose de sus competidores.

Con el estudio se busca cumplir el objetivo de describir el proceso de sucesión familiar y la planeación estratégica de las empresas familiares A y B, con la finalidad de proponer recomendaciones para su continuidad. Dicho objetivo se abordó con una encuesta y una entrevista aplicada a los directivos de ambas empresas, siguiendo una metodología cualitativa y un análisis descriptivo de la información.

Con la aplicación de los instrumentos antes mencionados se obtuvieron resultados que coinciden con los hallazgos de otros autores que abordaron el mismo tema, donde se encontró que en las empresas objeto de estudio no existe un plan de sucesión, incluso los directivos de ambas empresas no le dan la relevancia suficiente a dicho proceso; no obstante,

las empresas familiares lo consideraran más adelante. Lo anterior, coincide con los hallazgos encontrados por Peña (2008) quien encontró que el 97% de las empresas de este tipo no cuentan con un plan de sucesión, sin embargo, consideran su realización.

Así mismo, lo anterior tiene coincidencias con los hallazgos de Gutiérrez (2005) donde destacó que la empresa presenta una falta de plan estratégico lo cual influye en el desempeño de la misma. En la empresa A la falta de este plan ha generado incertidumbre de lo que puede ocurrir en el futuro, sin embargo, es importante rescatar que han salido a flote a pesar de las dificultades y han sobrevivido después de los problemas que presentaron.

La presente investigación se enfoca en analizar el proceso de sucesión familiar y la planeación estratégica de las empresas A y B ubicadas en el Estado de Hidalgo.

La estructura de este trabajo se presenta en cuatro capítulos, en el capítulo 1 se aborda el marco teórico, la literatura referente al tema, importancia, definiciones, elementos, modelos, sucesión de la empresa familiar, así mismo, se aborda el tema de la planeación estratégica, su importancia, definición, procesos e investigaciones realizadas sobre el tema.

Como parte del capítulo 2, se describe la contextualización de las empresas A y B del Estado de Hidalgo, la que incluye, datos de la empresa, antecedentes y situación actual de la empresa.

En el capítulo 3, se presenta la metodología de la investigación que incluye: el planteamiento del problema, objetivos, preguntas de investigaciones, justificación, instrumentos y diseño de la investigación.

Con respecto al capítulo 4, se abordan los resultados de esta investigación, lo que incluye: el análisis de la encuesta y de la entrevista, así como los hallazgos.

Por último, se presentan las conclusiones y las recomendaciones que se generaron del presente estudio de caso.

# Capítulo 1. Marco teórico

## 1.1. Empresa familiar

### 1.1.1. Importancia de las empresas familiares

En este apartado se destaca la importancia que tiene estudiar a las empresas familiares. Hoy en día, las micro, pequeñas y medianas empresas tienen una relevancia económico-social a nivel mundial, ya que el número de dichas organizaciones equivale aproximadamente a un 90% del total. En México, como en el mundo, este tipo de empresas tienen un papel importante en la generación de empleo y su contribución al PIB (Góngora, 2013) y su importancia también se refleja en la generación de riqueza e innovación.

Se tiene un estimado que en el Estado de Hidalgo hay alrededor de 81,570 empresas, de las cuales poco más del 96% son microempresas y tan sólo un 0.15% son de tamaño grande. Estas unidades económicas emplean a un total de 333,317 personas (INEGI, 2009). Por otro lado, cabe mencionar que el 90% de las firmas que cotizan en la Bolsa Mexicana de Valores tienen un carácter familiar en capital y control. Sin embargo, de todos los negocios que se crean, el 70% de ellos, no llega al tercer año de vida (KPMG, 2013) .

Derivado de los anterior, según un estudio realizado en el estado de Hidalgo, aproximadamente el 80% de empresas son de tipo familiar (Saavedra, Hernández, Mendoza, Jiménez, Hernández, Vázquez y Navarrete, 2007).

De acuerdo con INEGI (2009), las Mipymes producen más de la mitad del PIB de México, por lo que mantener la economía en marcha recae en las empresas de menor tamaño. Esto se relaciona con las empresas familiares, ya que pueden confundirse con empresas de tamaño micro, sin embargo, hay empresas familiares de todos los tamaños (Hernández, Mendoza y Salazar, 2015). Las grandes empresas son escasas, por lo que cuidar y preservar a las pequeñas y medianas es de vital importancia por la cantidad de empleos que generan y su aportación al PIB.

Como ya se mencionó, del total de los negocios que se generan, el 70% no llega al tercer año de vida y esto puede deberse a distintos factores, algunas de las causas que lo explican están relacionadas con la poca capacidad que tienen para poder adaptarse a un

entorno competitivo, otras empresas llegan a desaparecer o pierden su característica familiar, ya que incorporan accionistas y de esa forma pierden el control, de igual forma, una de las razones, es la toma de decisiones que involucra vender la compañía a una organización de mayor tamaño (Belausteguigoitia, 2012). Existen factores que influyen en la desaparición de las empresas familiares, tiene relación con la carencia de un procedimiento administrativo, muchas de estas organizaciones son dirigidas de forma improvisada, ya que no cuentan con un sistema lógico y eficiente. Así mismo, se afirma que dirigir la empresa con un sistema no adecuado la lleva a tener problemas que provoquen su desaparición, sumado a lo anterior, se dice que manejar los recursos disponibles de forma ineficiente y no tener un control en la dirección, también son factores de mortandad (Maza y Páez, 1997).

Por otro lado, una de las principales características que tiene una empresa familiar y la cual la hace importante, es la contribución que da a la seguridad del empleo, además permite la creación de cadenas de valor para los productos y servicios que ofertan en el mercado (Dirección General de Política de la Pequeña y Mediana Empresa, 2008).

De acuerdo con Schumacher (2015), otro tema de relevancia por el cual es importante el estudio de la empresa familiar, es el cambio generacional, proceso por medio del cual la siguiente generación toma la dirección con la finalidad de continuar con la empresa. Se trata de un proceso difícil de llevar a cabo, ya que, se tiene que encontrar de entre los miembros de la familia a la persona capacitada para dicho cargo.

Otros problemas que presentan este tipo de empresas y por lo que estudiarlas se vuelve importante, es la interdependencia entre sus dos sistemas: el familiar y el empresarial y los cuales pueden confundirse provocando conflictos y fricciones. En diversas ocasiones, las decisiones de la familia afectan a la empresa y viceversa (Belausteguigoitia, 2012).

### 1.1.2. Definición de empresa familiar

Otorgar una definición de empresa familiar representa un reto cuando se trata del estudio de este tema, debido a que no existe una definición única, la mayoría de los estudiosos la han relacionado con el control de acciones y la dirección en manos de los miembros de la familia. Esta falta de consenso entre definiciones se puede deber a los factores que son tomados en cuenta al momento de realizarla.

Diversos investigadores se han interesado en estudiar la empresa familiar debido al gran número existente y su contribución al sistema económico. A continuación, se mencionan algunas definiciones sobre empresa familiar, las cuales son referencia para la presente investigación y se presentan en la siguiente tabla.

**Tabla 1. Definiciones sobre empresa familiar**

<b>Autor y año</b>	<b>Definición</b>
Belausteguigoitia (2012)	Organización controlada y manejada por uno o más miembros de la familia, pero refiriendo a una empresa con alma, debido a que su corazón se encuentra presente.
Steckerl (2006)	Fusión de dos sistemas: familiar y empresarial, donde el sistema familiar se llega a regir por las emociones, mientras que la empresa se rige por lo laboral. En este tipo de organizaciones, los sistemas se superponen generando conflictos y problemas
Donelly (1964)	Empresa que incluye dos o más miembros de la familia, quienes tienen el control financiero y donde existe relación entre objetivos e intereses familiares.
Dodero (2002)	La dirección se encuentra en manos de la familia con la intención de que la empresa continúe de esa forma.
Grabinsky (2000)	Organización en la que la propiedad, dirección y control se encuentra en manos de la familia, quien toma decisiones estratégicas.

<b>Autor y año</b>	<b>Definición</b>
Gubitta y Gianecchini (2002)	Organización conformada por personas unidas por lazos familiares, quienes tienen el control de la propiedad y toman decisiones relacionadas a los objetivos planteados.
Alcom citado en Belausteguigoitia (2012)	Organización con fines lucrativos cuyo control y operación está en manos de la familia.
Barry citado en Belausteguigoitia (2012)	La práctica de la empresa es controlada por miembros de la familia.
Poza (2011)	Es una empresa con características específicas donde resalta el control de propiedad en manos de la familia, la influencia de los familiares en la administración, las relaciones familiares son una preocupación y los miembros buscan que la empresa continúe en el mercado.
Kelm y Schorr citado en Meira y Carvalhal (2011)	Desde una perspectiva económica la define como una empresa que busca obtener lucro por medio de los recursos disponibles.
Gallo y Sveen (1991) citado en Molina, Botero y Montoya (2016)	Es una empresa donde una familia es dueña del capital y cuenta con control total. Esta familia también toma decisiones y es parte de la dirección.
Barnes y Hershon Belausteguigoitia (2012)	Empresa que controlan los miembros de una familia.
Calavia (1998) citado en Molina, Botero y Montoya (2016)	Una empresa familiar es aquella donde la propiedad pertenece a la familia y algunos de estos miembros son parte de los órganos de gobierno y la dirección, con la finalidad de transmitir la empresa a las siguientes generaciones.
Manual IFC de gobierno de empresas familiares (2011)	Una empresa familiar es una compañía donde los votos los tiene la familia que controla la organización buscando que después pase a manos de los sucesores.
Ward citado en Belausteguigoitia (2012)	Organización que tendrá un cambio de generación para control y dirección.

Autor y año	Definición
Davis y Harveston citado en Belausteguigoitia (2012)	Empresa donde interactúan la familia y la organización misma, lo cual establece su singularidad.
Gutiérrez (2002) citado en Molina, Botero y Montoya (2016)	Conjunto de personas con lazos de sangre o de amistad con valores en común buscando el bien de la empresa y de la familia.
Donellery citado en Belausteguigoitia (2012)	Compañía conformada por dos o más generaciones de una familia, lo que tiene influencia en las políticas de la organización y también en los intereses de la familia.
Lozano y Ramírez (2009) en García (2015)	Organización en la que el capital corresponde a miembros de una familia, en la que trabajan y están a cargo de trabajadores que no pertenecen a ella.
Dirección General de Política de la Pequeña y Mediana Empresa (2008)	Empresa donde una parte esencial de ella está en manos de la familia quien interviene de forma decisiva en la administración. Lo que significa que hay una relación entre la vida de la empresa y la de la familia.
Gersick, Davis, McCollon y Lansberg (1997)	Organización donde la propiedad, la dirección y las herramientas de trabajo pertenecen a un grupo en el que existen relaciones familiares.
Tomás (1999)	Define a la empresa familia como una entidad económica, cuyo objetivo es producir y comercializar servicios o productos, en donde la propiedad ya sea total o parcialmente pertenece a personas unidas por un lazo familiar.

Fuente: Elaboración propia

Para continuar con algunas definiciones y sus elementos, Sánchez- Crespo y Sánchez (2002, citado en Díaz, 2012) mencionan que para que una empresa se considere familiar debe cumplir con los siguientes aspectos:

- Una familia tendrá que contar con una participación de su capital, de preferencia la mayor parte.

- Con la participación en el capital, la empresa podrá controlar política y también económicamente a la empresa.
- La familia es parte de la administración y trabaja de forma activa por medio de algunos miembros, cubriendo un puesto directivo o administrativo.
- Los dueños de la organización deben tener el deseo de continuar con la empresa, transfiriéndola a la siguiente generación.

Como se muestra en la tabla 1, una definición precisa no se ha podido consensuar. No obstante, estas empresas son caracterizadas como aquellas donde el poder de tomar decisiones está en manos de la familia, la dirección de la empresa y las responsabilidades son llevadas a cabo por uno o más miembros de la familia y algún integrante de la segunda generación se ha incorporado a la organización (Gallo y Domenec, 2004).

En el mismo sentido, Chua, Chrisman y Sharma (2005) aseguran que los estudiosos de las empresas familiares no acuerdan una misma definición para este tipo de organizaciones. Aunque sí existe un consenso de los tres elementos principales en la empresa familiar y son la propiedad, la empresa y la familia.

### **1.1.3. Modelos de empresa familiar**

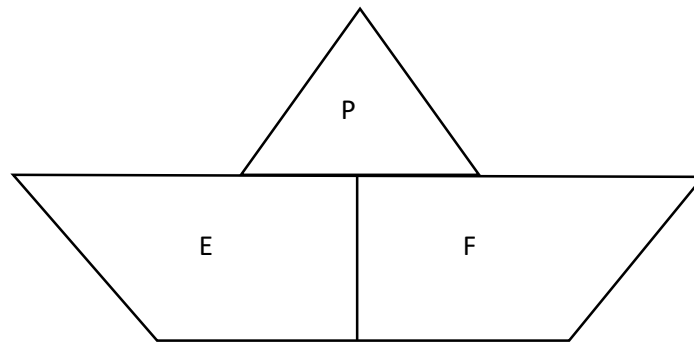
Para poder entender la relación que existe entre la familia y la empresa, algunos autores han propuesto modelos donde se muestra la interrelación de estos dos sistemas.

Uno de estos modelos es el denominado, modelo de equilibrio entre empresa y familia de Belausteguigoitia (2012), quien propuso comparar la empresa familiar con un barco constituido por proa, popa y cabina de mando. La proa es representada con una (F) y es la familia, la popa (E) representa a la empresa y en la cabina de mando están las personas que toman las decisiones importantes de la organización. Los propietarios (P) también pueden ser directivos de la empresa (E). Los cuales están representados por el capitán del barco (P) quien puede dirigir el barco hacia el rumbo que desean, contando siempre con el apoyo de la familia y colaboradores. La propiedad está relacionada con el capital y la empresa con el trabajo. Con esta analogía del barco, se representa la situación que suelen enfrentar las empresas del tipo familiar.



En ocasiones los directivos de la empresa se pueden encontrar ante algunas dificultades, ya que, los recursos deben ser destinados de forma adecuada, y la problemática es hacerlo a la familia o la empresa. Existen disputas que se presentan en la familia y en la empresa, lo cual no es sólo por dinero, sino también por la atención, el tiempo y la energía que se divide entre ambos sistemas.

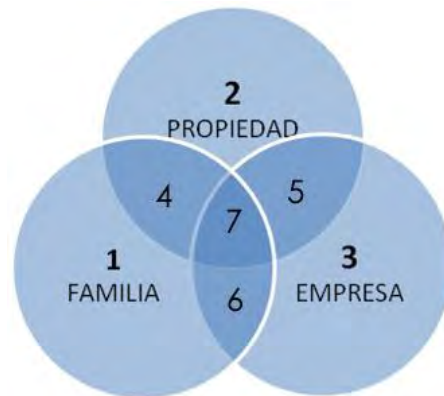
**Figura 1. Modelo de equilibrio entre empresa y familia**



Fuente: Belausteguigoitia (2012)

Como se ha ido mencionando, la empresa familiar tiene dos sistemas que se interrelacionan, a cada sistema se le asigna un círculo los cuales se intersectan, a esa área de intersección se le llama área en conflicto. Tagiuri y David (1982) plantean el modelo de los tres círculos en el que se describen las etapas por las que pasan la empresa, familia y propiedad. Estos autores incluyen el sistema de propiedad para explicar mejor la dinámica de este tipo de empresas. El sistema familia representa a los miembros de la familia, en el círculo de propiedad se encuentran los dueños o accionistas y en el de control se refleja quiénes son los directivos de la empresa, por tanto, cada persona que esté en el modelo puede estar en diferentes situaciones.

**Figura 2. El modelo de los tres círculos**



Fuente: Tagiuri y Davis (1982).

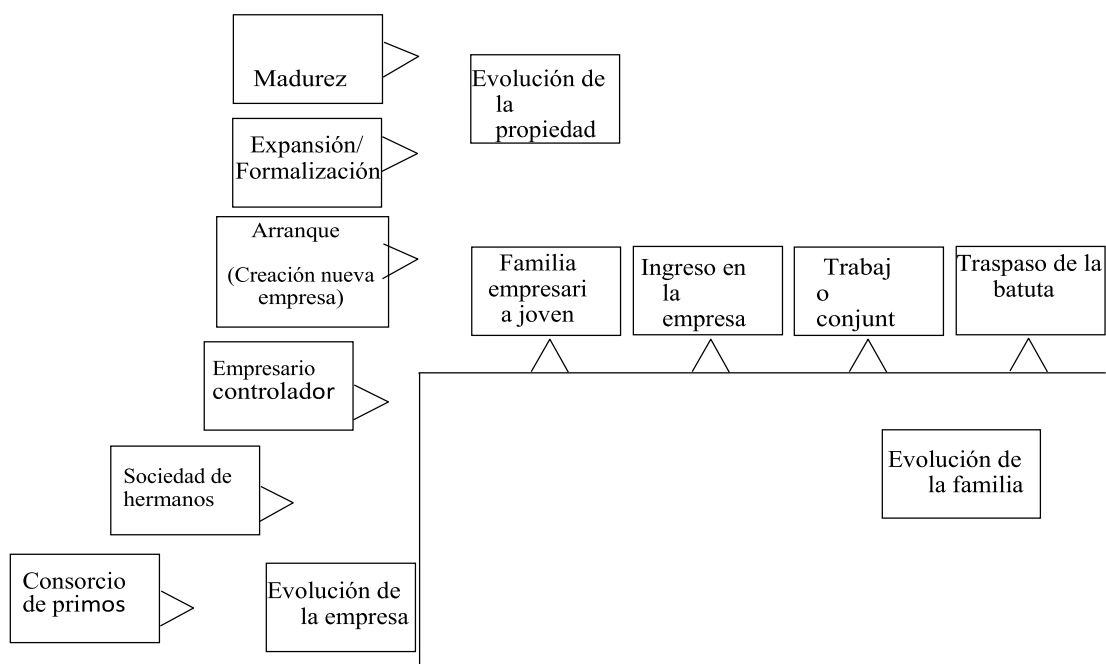
Con relación al modelo de los tres círculos, hay siete posiciones distintas que pueden tomar los integrantes de la empresa y son las siguientes:

1. Son algunos miembros de la familia, que no son propietarios y no trabajan en la empresa.
2. Propietarios de la empresa, pero no son parte de la familia y no laboran en ella.
3. Colaboradores de la empresa que no son parte de la familia y no son propietarios.
4. Integrantes de la familia propietarios, pero no laboran en la empresa.
5. Son propietarios, sin embargo, no son miembros de la familia, pero trabajan dentro de la empresa.
6. Son miembros de la familia, pero no tienen parte de la propiedad, sin embargo, trabajan en la empresa.
7. Son miembros de la familia, al mismo tiempo son propietarios y trabajan en la organización.

Por otro lado, Gersick, Davis, Hampton y Lansberg (1997) plantean el modelo evolutivo tridimensional basándose en el modelo de los tres círculos, en él explican las etapas por las que pasan los subsistemas de empresa, familia y propiedad. Ellos mencionan que los subsistemas de familia y empresa no suelen explicar del todo la dinámica de estas empresas,

por lo que incluir el subsistema propiedad era necesario. En el subsistema empresa, se pueden destacar algunas fases y son: arranque, expansión y madurez. En el de familia se destacan cuatro fases: familia joven de negocios, ingreso en el negocio, trabajo en conjunto y cesión de la dirección y en el subsistema propiedad está definido por tres fases: compañías de propietario controlador, sociedad de hermanos y consorcio de primos. A continuación, la figura 3 presenta el modelo evolutivo tridimensional.

**Figura 3. Modelo evolutivo tridimensional**

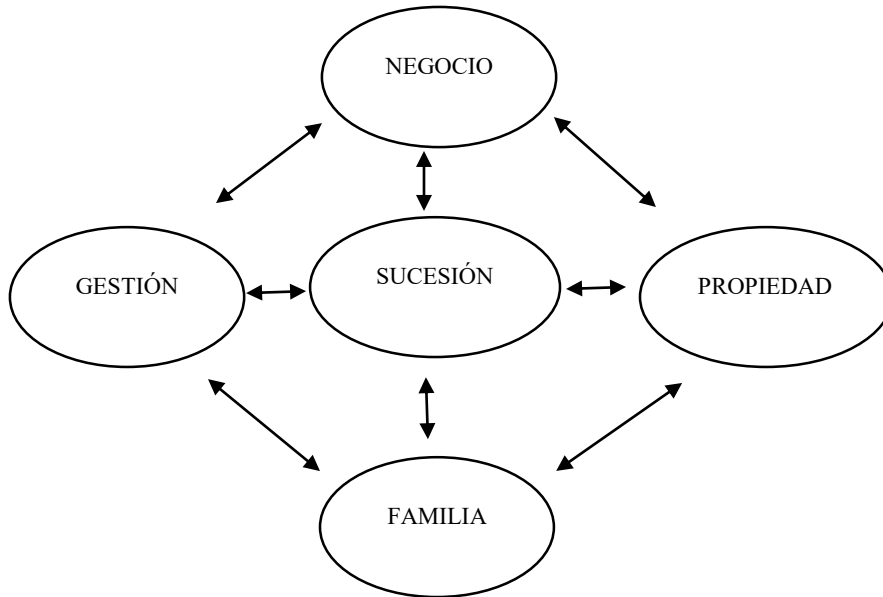


Fuente: Gersick, Davis, Hampton y Lansberg (1997)

Por otro lado, Amat (2000) desarrolló el modelo de los cinco círculos, analizando así el funcionamiento de una empresa familiar. En dicho modelo se analizan sistemas como el negocio, la propiedad, la gestión, la sucesión y por supuesto a la familia. En el sistema familia se analizan los valores, relaciones familiares y el grado de armonía entre los miembros de la familia, de igual forma hay un análisis de la influencia que tiene la familia en la organización. Con respecto a la propiedad, se hace referencia a las acciones de la empresa, la gestión de los recursos y qué tan eficientes son los órganos de gobierno. En cuanto al sistema negocio se toma en cuenta la estrategia a seguir. por otra parte, por medio de la gestión se analizan aspectos relacionados a los recursos humanos, tecnológicos y materiales con los que cuenta

la empresa y que son necesarios para llevar a cabo las estrategias. En cuanto al último sistema analizado, se habla del proceso de sucesión, el cual tiene como objetivo dar continuidad a la empresa familiar.

**Figura 4. Modelos de los cinco círculos**



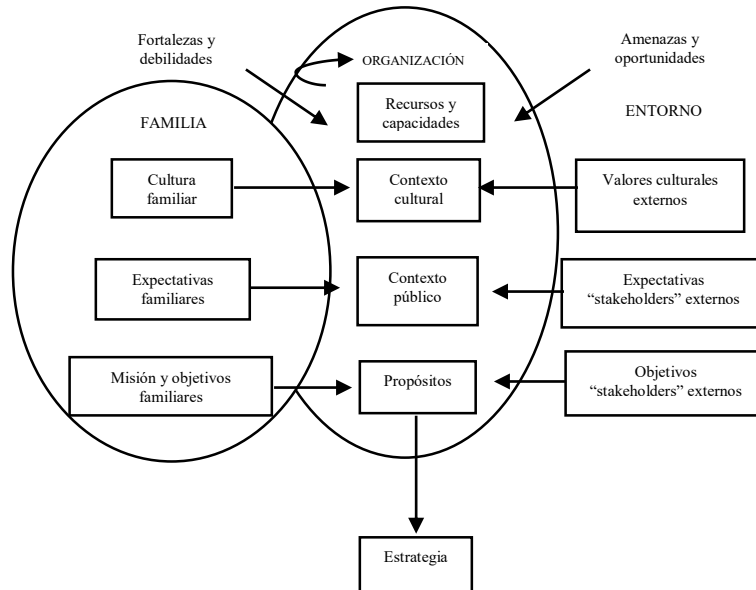
Fuente: Amat (2000)

De igual forma para explicar la relación entre los sistemas de la empresa familiar, se encuentra el modelo integrador de Ussman, Jiménez y García (2001), dicho modelo menciona que la empresa siempre está en constante interacción entre el sistema familia y el entorno. Entonces los cambios que se llegan a producir en el entorno, suelen afectar a la empresa, por lo que los miembros de la organización se ven en la necesidad de generar un proceso de aprendizaje para así detectar puntos fuertes y débiles de la empresa y de esa forma potenciar los recursos y capacidades con la finalidad de desarrollar de forma adecuada una estrategia.

En este modelo, se suelen considerar aportaciones de la dirección estratégica, al mismo tiempo, se analizan relaciones del entorno de la empresa y la familia, considerando lo político y lo cultural. En cuanto a lo cultural, se consideran los valores y creencias de las personas que trabajan en la organización. En el caso de lo político, se habla de lo que espera,

los grupos dominantes en la empresa (propietarios, director, consejo de administración). Por último, se toma en consideración la estrategia, la cual va de la mano con los objetivos familiares, así como los de otros grupos de interés.

**Figura 5. Modelo organizativo del proceso estratégico de la empresa familiar**

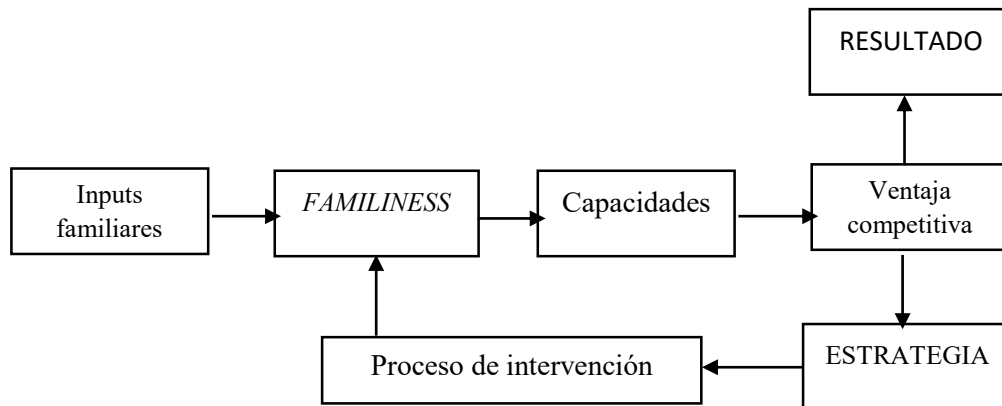


Fuente: Ussman, Jiménez y García (2001).

Otro modelo a considerar es el propuesto por Habbershon y Williams (1999, citado en Rojas, 2012), este modelo se basa en la teoría de los recursos y capacidades, donde las ventajas competitivas de la empresa tipo familiar se pueden evaluar a partir de dicha teoría. Como conclusión mencionan que esta teoría es óptima para hacer un vínculo entre la empresa y los resultados que se esperan, ya que este tipo de organizaciones son complejas, dinámicas y cuentan con diversos recursos intangibles.

De igual forma, en el modelo de Habbershon y Williams se identifican aspectos tales como, el comportamiento, la lealtad, productividad y motivación de los miembros de la familia, la reducción de costos, valores personales y familiares, relación con clientes, proveedores y otros grupos de interés externos, así como los competidores. Así mismo, se incluye el concepto de familiness, con el objetivo de explicar cómo afecta ser parte de la familia a la capacidad de la empresa.

**Figura 6. Modelo evaluación estratégica de familiness y ventaja competitiva**



Fuente: Habbershon y Williams (1999).

Los modelos anteriores difieren con el modelo de organizaciones no familiares de Swinth y Vinton (1993) en este modelo, el subsistema familiar está ausente y la propiedad y la dirección están interconectados tanto, que dentro de la práctica se ocupan por la misma persona dentro de la compañía.

#### **1.1.4. Ventajas y desventajas de las empresas familiares**

Toda empresa familiar se enfrenta a algunos problemas importantes, entre ellos se encuentra la dificultad para crecer y la falta de continuidad, estas circunstancias son distintas a otro tipo de empresas. Por lo que resulta necesario enumerar las ventajas y desventajas de las empresas familiares.

Peña (2008) describe las ventajas que presentan este tipo de empresas, las cuales se enlistan a continuación:

- Hay relaciones afectivas fuertes que se generan en este tipo de organizaciones, las cuales son distintas en las empresas que no son de tipo familiar.
- Los miembros de la organización se suelen poner la camiseta de forma notoria, debido a que sienten a la empresa como algo propio.
- Los hijos de los fundadores o de las generaciones que pueden tomar la dirección, crecen con un oficio.
- La planeación a largo plazo es más frecuente en empresas familiares, ya que se busca que la empresa continúe en el mercado en manos de la familia.

- Son empresas más comprometidas con sus colaboradores.
- El contacto con los clientes y proveedores es prioridad.

Gon (2003) por su parte, menciona que la flexibilidad en el trabajo, rapidez en la toma de decisiones, la libertad de acción, control de la empresa, contacto directo y resultados artesanales son otras ventajas que se presentan en las empresas familiares

Por otro lado, se pueden evidenciar otras ventajas relacionadas a estas empresas. Los propietarios suelen involucrarse más en el negocio para así contar con el conocimiento y experiencia que se requieren para dirigir de forma eficiente. La fidelidad y el compromiso son valores importantes, la cultura se encuentra bien definida, la comunicación suele ser más fluida y está presente el ahorro y la inversión a largo plazo. En el mismo sentido, existen ventajas competitivas tanto internas como externas. En cuanto a la ventaja interna, se encuentra una visión a largo plazo con el objetivo de traspasar la empresa a las futuras generaciones, en cuanto a la ventaja externa, este tipo de empresas se enfoca en sus productos o servicios basándose en las exigencias del mercado (Rodríguez, 2015).

En el mismo sentido, Niethardt (2010), menciona que las empresas familiares tienen ventajas competitivas que las hacen diferentes de las empresas que no lo son, parte de estas ventajas tiene origen en el control familiar de la propiedad, la organización interna y la generación de activos intangibles únicos. Las ventajas más destacables son: la pasión de la familia por la misión que tiene la empresa y de continuar con el negocio, orientación a largo plazo para generar mayor capacidad de crecimiento, tienen una cultura definida, la cual es compartida por la empresa y la familia y genera un sentimiento de unión y compromiso, su dirección es independiente contando con autonomía y toman decisiones rápidamente, además, sus relaciones con el personal, proveedores y clientes son más duraderas.

Bastar (2008), realiza un análisis de los estilos de dirección, subjetividad y la vida de una empresa familiar a partir de un estudio de caso y los resultados reflejan que en la vida familiar y de la empresa se comparten valores como la honestidad, confianza, eficiencia y un sentido de pertenencia fuerte. Así mismo, la prontitud, la rapidez para tomar decisiones, los valores familiares, la continuidad y la visión a largo plazo son otras de las ventajas que presentan las empresas familiares (Simón y Gómez, 2013).

Según otros autores como Serna (2005), hay fortalezas existentes en las organizaciones de tipo familiar, destacando la unidad que hay con el interés de mantener a flote la empresa sin importar el dinero y el tiempo invertido, de igual forma, hay un compromiso por conseguir los objetivos, hay confianza, se busca un ambiente estable entre los miembros de la organización y, por último, habla del orgullo expresado a terceros.

Así como existen ventajas que distinguen a estas empresas de las que no son familiares, también hay desventajas presentes, tales como: la dificultad para comunicarse, paternalismo arraigado, existen pocas oportunidades de desarrollo, los conflictos familiares y no familiares son frecuentes, además puede existir un exceso de confianza por parte del personal (Gon, 2003).

Otras desventajas que pueden encontrarse dentro una empresa de tipo familiar, es la profundidad en los conflictos, aunque en ocasiones los lazos familiares son de ayuda, en otras son causa de problemas dentro de la empresa. Estos lazos consanguíneos pueden provocar rivalidad y así desestabilizar las relaciones que ayudan a que la empresa sea más productiva.

Sánchez (2000) resalta otras desventajas, entre las que se incluyen las siguientes: en relación a la organización y capacitación gerencial, se habla de una resistencia a la creación de un organigrama en el que se establezcan las funciones, por lo que lo informal de la relación familiar se refleja en la empresa. En el mismo sentido, otra desventaja es la delegación de poder, por lo que pueden existir obstáculos en el traspaso del poder a la siguiente generación lo que retrasa el avance de la organización. Sánchez (2000), también considera que la comunicación no es lo suficientemente efectiva, ya que la carencia de habilidades verbales o escritas pueden obstaculizar el trabajo. Como parte de su misma investigación, se destaca que la creación de un plan de negocios no es relevante, muchas de estas empresas se resisten a planificar y suelen depender más de la experiencia y la intuición. Otra desventaja importante, tiene que ver con los criterios de selección de familiares y la remuneración tanto de como de no familiares. Al no existir políticas de ingreso a la compañía, en ocasiones está el dilema de si dar el empleo a un pariente o a un profesional que cubra el perfil. Por último, habla sobre el plan de sucesión y menciona que como consecuencia de una falta de organización y de un plan de negocios, el plan de sucesión no existe y no es considerado dentro la empresa familiar.



Por otro lado, Ronquillo 2006 (citado en Garzón, S/F) habla sobre el temor al cambio y los desafíos que se generan frente a la modernización y la sucesión familiar. De igual forma, Ramírez (2014) hace referencia a las desventajas en este tipo de empresas y menciona que existe una tendencia a la autofinanciación y poco acceso a otros tipos de financiamiento, esto se puede deber al tamaño que tienen, pero además a que tiene poca disposición y capacidad de generar información de la empresa. En el mismo sentido, refiere que existen conflictos de intereses entre las necesidades de la empresa y la familia. Otra desventaja es la falta de sucesores calificados, rigidez en los cambios manifestados al momento de incluir tecnología, sistema de organización y planificación.

Sumado a lo anterior, se pueden destacar algunas otras debilidades de las empresas familiares como son los conflictos existentes entre la familia y los intereses de la empresa, puede haber una carencia de disciplina sobre las utilidades y las ganancias, no se encuentran preparados para los nuevos retos del mercado, en ocasiones el nepotismo domina y no existe un control del comportamiento gerencial (Donnelly, 1964; citado en Hernández, Mendoza y Salazar, 2015). Otro aspecto a considerar son las emociones, aunque pueden ser positivas para potenciar la empresa, también pueden limitar su crecimiento y desarrollo.

Por último, Rodríguez (2015) señala otras desventajas, entre ellas, la lucha de poder entre los familiares, esto quiere decir, que en ocasiones hay confusión en las jerarquías, además es un problema que se presenta en pequeñas empresas debido a que muchas veces no se establece con claridad la jerarquía en la toma de decisiones. Otra desventaja es la falta de formalidad lo que puede dificultar que se cumplan los procesos. También el autor menciona la resistencia al cambio, falta de sucesores competentes y el conflicto de intereses entre familia y empresa.

Por todo lo anterior, es importante que estas empresas sean investigadas, para mantener su existencia y potenciar su crecimiento.

### **1.1.5. Conflictos en empresas familiares**

En toda organización ya sea tipo familiar o no familiar hay conflictos que se presentan constantemente. Estos conflictos son una de las razones por la que las familias no emprenden un negocio. Sin embargo, ante la presencia de dichos conflictos, la resolución de éstos es mejor en empresas del tipo familiar, ya que, hay un interés por parte de todos los miembros de la familia y además las normas de la familia influyen para la resolución de dichos conflictos.

Para Belausteguigoitia (2012), estos conflictos pueden ser efectos de algunas causas, la principal de ellas es la confusión que se genera entre el sistema de empresa y familia. A medida que estos dos sistemas se separen, los conflictos se irán reduciendo. Al separar ambos sistemas, los objetivos se van clarificando y los roles de cada miembro serán respetados. Cuando no se tiene claro cuáles son los roles de cada sistema, el comportamiento y las decisiones se vuelven inadecuadas generando tensiones y un bajo rendimiento en la organización. Los problemas derivados de esta confusión de sistemas son: objetivos de empresa y familia divergentes, juego de roles inadecuados, estructuras inadecuadas, muchos miembros de la familia en la organización, las remuneraciones son inadecuadas y comportamientos inconsistentes.

Otras causas de conflictos tienen que ver con el clima organizacional, el cual puede no ser propicio para el desarrollo de la empresa, cuando las condiciones del entorno de la empresa son malas y generan tensiones, los conflictos que pueden existir son de mayor intensidad y más frecuentes. Por el contrario, cuando el ambiente es estimulante, los colaboradores se encuentran en un espacio donde se pueden desarrollar profesionalmente, sin embargo, los directivos no le dan importancia necesaria a este tema.

Una comunicación eficiente, depende de que los miembros de la empresa escuchen activamente, es decir, conocer lo que motiva al otro permite crear empatía y acercarse a las personas; algunas veces elegir el medio de comunicación adecuado permite una comunicación más eficaz; comunicarse con honestidad y claridad.

La lucha de poder por el control de la compañía es otra causa de conflictos, a medida que la generación menor se adentra en la organización suele pedir más espacio y participar

más en la toma de decisiones, sin embargo, la generación que antecede puede sentirse desplazada, entre hermanos también pueden presentarse este tipo de problemas.

No obstante, existen algunas ideas para prevenir conflictos, a) al crear una visión compartida se logrará que los miembros de la empresa la compartan; b) la clarificación de las reglas de la empresa familiar, cada uno de los miembros debe conocer su rol, para eso existe el protocolo familiar, el cual establece los lineamientos en torno a los asuntos de la organización que le competen a la familia; c) diseño de una organización profesional, en una empresa que está bien organizada no hay cabida para los conflictos, el diseño de la empresa debe responder a las necesidades de la organización, y d) hacer una difusión de una cultura de aceptación de diversidad, el promover una cultura de participación, expresión y tolerancia rendirá frutos en la empresa (Belausteguigoitia, 2012).

Por otro lado, confundir el derecho de propiedad con la dirección, confundir los flujos económicos de la empresa con los de la familia, confundir los lazos de afecto con los de contrato, retraso innecesario de la sucesión y confusión entre órganos de gobierno y de dirección son conflictos presentes en la empresa familiar (Gallo S/A).

Brito y Silva (2010) mencionan que en las empresas familiares suelen generarse mayor número de conflictos, debido a que la relación entre empresa y familia es compleja, el autor refiere que la proximidad entre estos dos sistemas dificulta el proceso de gestión. Por otra parte, según Oliveira (2006, citado en Teixeira y Carvalhal, 2013) los conflictos que se generan en la empresa se originan por el fundador, quien en ocasiones no acepta opiniones distintas a las suyas, debido a que considera la empresa una extensión de él mismo.

En lo que respecta a Gersick, Davis, Hampton y Lansberg (2006) el conflicto no debe ser evitado en una empresa del tipo familiar. Estas empresas tienen el desafío de equilibrar el sistema familia y propiedad y la estructura de la gestión. Moreira (2006) refiere que para que un conflicto sea administrado de forma adecuada, las partes relacionadas deben ejercer un diálogo con la finalidad de dar resolución a los problemas.

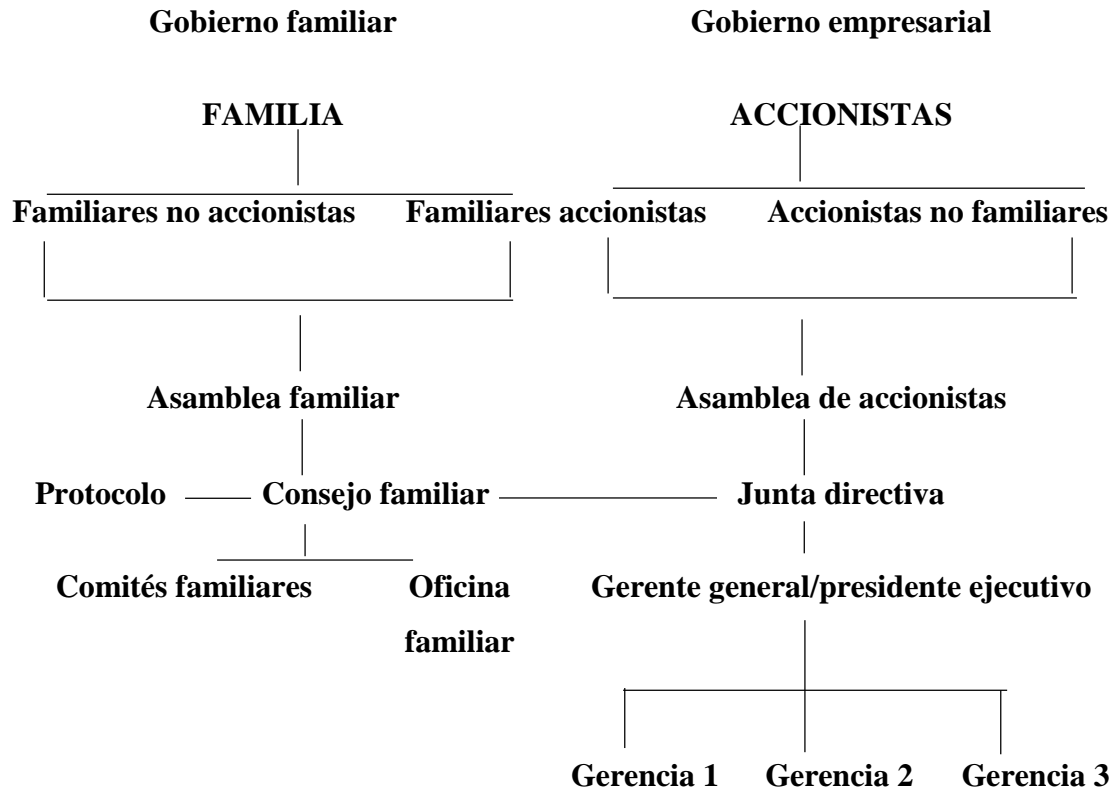
### **1.1.6. Órganos de gobierno de la empresa familiar**

Hablar de gobierno cuando se trata de empresas familiares, resulta un tanto complicado, debido a que las agendas de ambos sistemas suelen interponerse entre ellas. Para poder comprender mejor el término de gobierno es importante definirlo, por tanto, para Poza (2011. 251) “es la capacidad de organizar y controlar en forma óptima la naturaleza de la relación entre los miembros de la familia, los accionistas, los directivos de tal manera que la empresa prospere y la familia fomente y proteja su unidad, tanto por su bien, como por el de su compañía, teniendo en cuenta que la unidad familiar representa un fuerte valor de que se puede traducir en ventaja competitiva”.

Una empresa familiar constantemente está en busca de mejorar su economía, pero para que esto suceda, es importante tomar en cuenta otros elementos como la estructura gubernativa, tanto en el sistema familiar como en el empresarial.

De acuerdo con Gallo (2001) hay dos tipos de órganos de gobierno: los del primer tipo tienen que ver con los órganos de la empresa y se conforman por la Junta General y el Consejo de Administración. En cuanto a los órganos de la familia propietaria de la empresa, se refiere a la Junta de Familia y el Consejo Familiar. Estos órganos son exclusivos y característicos de las empresas de tipo familiar.

**Figura 7. Órganos de gobierno y dirección en las empresas familiares**



Fuente: Arosa, Iturralde y Maseda ((2010)

Para poder comprender e identificar las actividades relacionadas a cada órgano existente, es importante definirlos y resaltar sus características.

#### **1.1.6.1. Gobierno familiar**

En primer lugar, se encuentran los órganos de la familia empresaria. Uno de ellos es la Junta de familia, el cual se identifica como un órgano de índole familiar que no debe intervenir en cuestiones que suelen ser únicamente de la empresa. Como principal función tienen la de informar lo que ocurre, sobre todo en familias numerosas. Esta Junta está formada por todos los miembros de la familia. Por medio de este órgano de gobierno la familia delibera sobre los intereses de la empresa, pero además se tratan los objetivos a seguir y la forma en la que cada miembro participa en la gestión y administración. Otra función es

fomentar las relaciones familiares y detectar problemas que pudieran surgir y los cuales tendrían repercusiones en la empresa (Guía de la empresa familiar, S/A).

Así mismo, la junta familiar es conocida como Asamblea Familiar y se caracteriza por ser un foro de discusión donde participan todos los miembros de la familia y en el que se tratan temas relacionados con la familia y la empresa. Estas asambleas familiares tienen el propósito de reunir a la familia para conversar sobre temas en común, esto permitirá que todos los miembros se mantengan informados sobre los temas que tienen que ver con la empresa, así mismo las asambleas ayudan a evitar conflictos que pueden surgir entre los miembros de la familia. En específico algunos de los temas que se tratan en las asambleas son los siguientes: (MANUAL IFC, 2011)

- Aprobación en cambios de valores y visión de la familia.
- Capacitación sobre los derechos y obligaciones de los miembros de la familia.
- Políticas de empleo y compensación.
- Elección de los miembros que participaran en el consejo familiar y en otros comités.
- Otros asuntos de importancia para la familia.

Por otro lado, se encuentra el consejo familiar, el cual es considerado el órgano de gobierno más importante, ya que éste cumple el papel de desempeñar reuniones en las empresas, aunque su actuar es principalmente en el sistema familiar (Belausteguigoitia, 2012).

Por otro parte, el consejo de familia, es definido como el órgano de carácter decisorio de la familia y debe conformarse por representantes de todas las generaciones familiares ya sea que trabajen o no en la empresa. Las reuniones que se realicen deben ser periódicas. En cuanto a la presidencia, ésta debe ser ocupada por el miembro más respetado o por el fundador mismo (guía de la empresa familiar, S/A). Este consejo tiene diversas funciones, las cuales se enlistan a continuación:

- Resolver problemas que se generen entre la familia y la empresa.
- Dirigir, planear y organizar la sucesión de la empresa.
- Velar por los derechos de los miembros de la familia que no laboren dentro de la organización.

- Diseñar, revisar constantemente y actualizar el protocolo familiar.

Otros autores como Molina y Rienda (2005, citado en García, 2015) consideran que el consejo familiar limita que la familia interfiera en las actividades de la empresa, por lo que el consejo funge como intermediario de la familia con la junta directiva. Usualmente las familias que tienen la empresa no incluyen a familiares políticos para evitar conflictos. Según García (2015) este consejo familiar tiene tres funciones importantes:

1. La función conciliadora, tiene que ver con la responsabilidad de promover y garantizar armonía y unión en la familia.
2. Así mismo es importante la educación a los miembros de la familia en cuanto a sus obligaciones, derechos y beneficios relacionados con el negocio, ésta es la función formativa.
3. Por último, la función legislativa refiere a elaborar el protocolo o constitución familiar.

Para continuar con la caracterización del consejo familiar, Leach (1999) considera que las reuniones de este consejo deben ser tres o cuatro veces al año, atendiendo así asuntos relacionados a su composición y además realizarse de manera formal.

Para comprender mejor las funciones de cada uno de los órganos de la familia empresaria, se presenta en la tabla 2.

**Tabla 2. Funciones de los órganos de gobierno de la familia empresaria**

	<b>Asamblea familiar</b>	<b>Consejo familiar</b>
<b>Etapas</b>	Sociedad de hermanos/confederación de primos	Sociedad de hermanos/confederación de primos
<b>Estado</b>	Formal	Formal
<b>Membresía</b>	Abierto a todos los miembros de la familia, es la familia quien decide quien ingresa.	Los miembros de la familia eligen quien ingresa al consejo, ellos mismo deciden los criterios de selección.
<b>Tamaño</b>	El número de miembros depende del tamaño de la familia.	Idealmente de 5 a 9 miembros.
<b>Número de reuniones</b>	1 o 2 veces al año.	2 a 6 veces al año.
<b>Actividades principales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Discusión de ideas y de la visión, comunicar desacuerdos.</li> <li>-Aprobación de políticas y procedimientos.</li> <li>-Capacitación sobre temas comerciales.</li> <li>-Elección de miembros del consejo y de otros comités.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Resolución de conflictos.</li> <li>-Desarrollo políticas y procedimientos en relación a la empresa.</li> <li>-Planeación</li> <li>-Educación</li> <li>-Coordinar trabajos con la alta gerencia.</li> </ul>

Fuente: Manual IFC (2011)

### **1.1.6.2. Gobierno empresarial**

Por otro lado, como parte del gobierno empresarial se encuentra el consejo de administración y la junta de accionistas, también conocida como asamblea de accionistas.

El consejo de administración o consejo consultivo, es una herramienta que si se diseña bien pueden traer ventajas para la empresa, de lo contrario podría obstaculizar la marcha de los negocios. Estos consejos suelen dar una visión al empresario y una alerta si se está equivocando, además es un modo de rechazar la intuición para la toma de decisiones y obliga



a realizar planeaciones sistemáticas (Belausteguigoitia, 2012). Muchas empresas familiares encontrarían solución a muchos de sus problemas si crearan un consejo que opere con regularidad y eficacia. Según Belausteguigoitia (2012), algunos elementos que se abordan en estos consejos son:

- Transferir intereses, inquietudes de la asamblea de accionistas a todos los miembros de consejo y a la dirección general de la empresa.
- Revisar el desarrollo de la organización.
- Formulación de planes estratégicos y hacer revisiones sobre el cumplimiento de los objetivos.
- Aprobar gestión, presupuestos y estados financieros.
- Asesoramiento a la dirección general.
- Aprobación de alianzas estratégicas, fusiones, y rompimientos.

Otros autores como Poza (2011) denominan el consejo de administración como consejo directivo y el autor destaca algunas de las funciones de este consejo.

- Revisión de las finanzas de la empresa.
- Tomar decisiones sobre las estrategias a utilizar en la empresa.
- Cuidar los intereses de los propietarios.
- Aminorar conflictos entre los accionistas tanto mayoristas como minoristas.
- Dar asesoría respecto a temas como la planeación y la administración de la sucesión.
- Administrar de forma ética e implementar controles adecuados para la organización.
- Colaborar en la incorporación, selección y elección de nuevos miembros.
- Revisar el desempeño del director general.

Este órgano de gobierno, a diferencia de los demás, tiene una entidad jurídica. Lo que le otorga derechos y responsabilidades.

Por otro lado, en el gobierno de la empresa familiar debe incluirse la junta de accionistas o también conocida como asamblea de accionistas. Según Belausteguigoitia (2012) es el órgano más importante debido a que se trata del encuentro de las personas que

poseen la organización. Muchas veces los miembros del consejo administrativo son los mismos de la asamblea de accionistas. Algunas de las cuestiones que se llevan en estas reuniones son:

- Decisiones para cotizar en la bolsa de valores.
- Diseñar el consejo administrativo.
- Giros a los cuales ingresar o no ingresar.
- Transmisión de acciones.
- Decisiones estratégicas.
- Tomar decisiones sobre quién tendrá el control de la empresa.
- Evaluar los consejos administrativos y a los directivos.

Para Belausteguigoitia (2012) es relevante contar con una asamblea sin importar el tamaño de la empresa, además considera que es necesario realizar reuniones al menos una vez al año para debatir temas antes mencionados.

### **1.1.7. La sucesión familiar**

En toda empresa familiar hay un momento para pensar en la sucesión, sin embargo, este proceso puede verse afectado por sentimientos, ya que, es un paso importante para que la empresa permanezca en el tiempo. Planear la sucesión en las organizaciones responden a procesos y a una planeación estratégica.

La sucesión puede ser una prueba de fuego para las empresas familiares, sin embargo, muchas organizaciones no planifican y tampoco eligen a sus sucesores con anticipación, lo que provoca que se elija un nuevo líder de forma poco planeada y precipitada (Rojas, 2012).

Según Leone (2002), la sucesión es el rito donde la generación que actualmente dirige transfiere el poder y el capital a la generación que va a dirigir en un futuro, esta transferencia puede darse de forma gradual y planeada o de forma repentina en el caso de que el directivo muera, tenga un accidente o enferme.

Otros autores como Trevinyo (2010, citado en Araya, 2012) define la sucesión como un proceso dinámico en el que los roles y las tareas del sucesor y el sucedido van cambiando de forma independiente hasta que se cruzan y se traslapan. Además, menciona que la sucesión

tiene como finalidad transferir la administración y la propiedad del negocio a la generación siguiente.

Por su parte, Beckhard y Dyer (1983) entiende la sucesión como el traspaso del liderazgo del fundador a un sucesor que puede ser miembro de la familia o ser un profesional externo.

En México, se estima que alrededor del 45% de las empresas no sobrevive a la segunda generación, muchos son los factores que contribuyen a que las empresas desaparezcan y el principal es la falta de un plan de sucesión (Cabrera y González, 2008).

Para Belausteguigoitia, (2012) el proceso de sucesión es un fenómeno complejo y largo que debe planificarse, no obstante, las situaciones imprevistas como el fallecimiento de los dueños o los desacuerdos entre familiares, originan que dicho proceso sea más corto. Este proceso de sucesión debe pasar por varias etapas, las cuales inician desde la concepción de los hijos del fundador, dichas etapas son las siguientes:

1. Diagnóstico
2. Planificación
3. Entrenamiento
4. Transferencia
5. Culminación

El plan de sucesión busca la permanencia, crecimiento y continuidad de la empresa y así no alterar el equilibrio del negocio. Al tratarse de empresas familiares, la sucesión cobra relevancia debido a que deben considerarse los intereses de la familia. La falta de una sucesión puede provocar conflictos, herir sentimientos y generar incertidumbre en los empleados, proveedores, clientes y todos los interesados, teniendo como resultado que la empresa pierda su continuidad. Algunas veces el cambio de generación fracasa y esto se debe a la falta de un adecuado plan de sucesión. Sin embargo, hay otras causas que pueden provocar una discontinuidad de la empresa, ya sea que el fundador ejerza un control absoluto y no se encuentre dispuesto a cederlo o el fundador no se retira completamente, de igual forma la resistencia al cambio es un factor de fracaso y la falta de un liderazgo (Pérez y Gisbert, 2012).

Llaurado (2000) muestra las etapas del plan de sucesión y se describen a continuación:

- En la primera fase del proceso se realiza la planificación de la sucesión, y es en este momento donde el familiar que será sucedido es el personaje principal. La principal actividad en esta etapa es diseñar el plan tomando en cuenta a la familia propietaria, al sucesor y colaboradores si así es necesario.
- Dentro de la segunda fase se prepara al sucesor, es importante comunicar quien será el sucesor.
- La tercera fase consiste en el traspaso del sucedido al sucesor, una vez que éste es nombrado e incorporado. El sucedido debe retirarse, sin importar que sea un momento difícil.
- La cuarta y última fase es la retirada del sucedido, si esto sucede en el tiempo y momento oportuno permitirá que vea continuar su empresa y sentirla como propia. Así mismo, retirarse, significa que existe la confianza en el nuevo encargado de la empresa.

Por otro lado, la evidencia empírica muestra que los directivos de empresas familiares suelen ocupar la dirección por mucho tiempo y en ocasiones se aferran a él. Debido a que no ceden la oportunidad de que las siguientes generaciones participen en la empresa, generan debilidades en la capacidad de la empresa para así poder continuar de una generación a otra (Poza, 2011). En las empresas familiares la transferencia de poder se complica debido a la exigencia de las relaciones entre la familia y la fuerza de la propiedad. Por otro lado, las transferencias desfasadas de la dirección y la propiedad crean desafíos de liderazgo muy complicados para los que serán los nuevos directores. Esto sucede cuando la sucesión se genera por enfermedad o muerte del padre y director general.

Para muchos dueños de empresas familiares, la separación del negocio es difícil por miedo a perder el control, no obstante, podría ser una decisión importante para la permanencia de la empresa (Mayo, 2016), igualmente plantea que existen factores que pueden provocar una resistencia a la sucesión, éstos son:

- Falta de información: la inexistencia de información para la planeación, el diseño y la implementación de un plan es un factor de resistencia.

- Factores culturales: puede existir rechazo debido a factores como la idiosincrasia, la educación recibida y la influencia de otras generaciones.
- Retención al poder: los directivos o propietarios creen que pueden perder su posición dentro de la empresa, lo que genera resistencia.
- Clima organizacional: los factores negativos que afectan el clima de la organización dificultan el proceso de la sucesión.
- Miedo al fracaso: existe miedo por parte del sucedido a que la sucesión no funcione, así mismo, hay temor a que los sucesores no se encuentren preparados para tomar el control.

Por otro lado, Scheffer (1995) expone que el proceso de sucesión puede presentar dificultades, tales como:

- Una falta de capacitación por parte del sucesor.
- Las interacciones familiares se interponen en el negocio.
- El fundador se rehúsa a dejar el cargo.
- Los empleados rechazan la sucesión.
- Los potenciales sucesores no están interesados por el negocio familiar.

Para Belausteguigoitia, (2012), la sucesión involucra al sistema de familia, empresa y propiedad. En la empresa, el director será reemplazado lo que significa un cambio que puede provocar incertidumbre. Con el cambio de liderazgo, las empresas podrían cambiar sus políticas, salarios, ubicación y cultura. En relación con la familia, la sucesión puede ser problemática, aún más para el fundador quien deberá buscar otras ocupaciones en la vida. Por otro lado, la propiedad cambia su forma al ser dada a los sucesores, quien controla la propiedad, ejerce el poder y la dirección puede delegarse al nombrar a un director general (Navarrete, 2008 citado en Belausteguigoitia, 2012).

En otro sentido, es importante mencionar los diversos beneficios de un buen plan de sucesión, los cuales son el desarrollo de personas que tengan un mayor conocimiento dentro de la empresa, constante revisión de procedimientos, procesos, perfiles y facultad de puestos, para poder mejorar el desempeño de la empresa, tener una mejor reputación y así tener la

idea de una empresa sólida y bien estructurado y mayor motivación de empleados y directivos clave para así cumplir con los objetivos de la empresa (Baldwing, 2010).

Para poder tener una sucesión eficaz, el candidato sucesor debe poseer ciertas características, entre ellas está el conocimiento profundo e integral de toda la empresa y de la industria, así mismo, debe tener audacia, buen liderazgo, capacidad para tomar decisiones, preparación y carisma (Cabrera y González, 2008).

### **1.1.8. Protocolo familiar**

Otro tema de importancia para las empresas del tipo familiar, es el protocolo familiar. Éste es un documento que contiene las reglas del juego, las cuales regulan la relación entre la familia, el negocio y los propietarios para así garantizar la continuidad en las generaciones siguientes (Sánchez-Crespo, Bellver y Sánchez, 2005).

Por otro lado, Sánchez-Crespo Casanova (2003) definen el protocolo familiar como un acuerdo de naturaleza jurídica, el cual contiene elementos de diversos contratos y además sirve de norma. Este contrato es firmado por miembros de la familia socios de la empresa, con el objetivo de regular la organización y gestión de la misma, así como las relaciones entre la familia y la empresa.

El Instituto de la Empresa Familiar (2005) menciona que es un documento que contiene la manera en que la familia desea dar respuesta a sus objetivos corporativos, de igual forma, clarifica las relaciones familia- empresa y busca evitar conflictos entre familiares.

También puede ser definido como un ejercicio de reflexión y discusión que realizan los accionistas actuales y futuros accionistas. En el momento en que se redacta el protocolo familiar no se debe votar por mayoría, no hay perdedores ni ganadores, debe existir el consenso ya sea hablando, discutiendo o reflexionando (Antognolli, 2012). Además, menciona que cada protocolo familiar se redacta a la medida de la familia empresaria. Habla de dos límites, el estrictamente profesional (la familia se adapta a las necesidades de la empresa) y el estrictamente familiar en el que la empresa se ajusta a las necesidades de la familia.

Estos protocolos están conformados por un prólogo, en el cual se define el alcance, participantes, objetivos, la visión, valores. Posteriormente se fundamenta en cuatro pilares: el trabajo de los familiares, órganos de gobierno, la propiedad y la sucesión.

Por otro lado, la Guía para la Pequeña y Mediana Empresa Familiar (S/A) integra el contenido de un protocolo familiar y la estructura habitual es la siguiente:

- Introducción: en este apartado se incluyen consideraciones sobre el fundador y el origen de la empresa, filosofía, ámbito de sus actividades, arraigo de la empresa en determinado lugar.
- Pactos sociales o estatutarios: tienen naturaleza institucional o societaria, se pueden también citar lo referido al régimen jurídico de las acciones o participaciones sociales.
- Pactos parasociales o extraestatutarios: éstos son aconsejables para regular las relaciones entre familia y empresa estableciendo normas que regulen la incorporación de familiares, así como funciones a desarrollar. De igual forma, hay que señalar la posibilidad de incluir cláusulas penales que sancionen incumplimiento de las obligaciones.
- Órganos de carácter familiar: establecer criterios de organización, composición y funcionamiento de los órganos familiares.
- Cláusula de cierre: se expresa el agradecimiento de la familia a los fundadores de la empresa y a aquellos que han hecho posible el éxito de la misma.

Una de las principales finalidades es disminuir al máximo la interferencia de la gestión y dirección de las actividades con criterios personales y de lazos familiares. El objetivo del protocolo familiar, según Noboa (2015), es reducir los riesgos latentes para una empresa familiar, como ejes se tienen, la rigidez, desafíos comerciales, sucesión, conflictos emocionales y liderazgo.

## **1.2. Planeación estratégica**

### **1.2.1. Importancia de la planeación estratégica**

La planeación estratégica es vista como una herramienta que otorga beneficios a la empresa y su desarrollo. Además, suele dar claridad al rumbo que las organizaciones siguen para así obtener resultados satisfactorios. Utilizar la planeación reduce tomar decisiones improvisadas y permite operar otras actividades cotidianas además de las que se enfocan en el mediano plazo (Belausteguigoitia, 2012). Es por esto que, contar con una buena planeación permite el logro de objetivos, anticipar problemáticas y afrontar situaciones que ya existan dentro de la organización (Gutiérrez, 2005).

Para Rosales y Dávila (2011) Planear es una actividad necesaria que surge debido a los cambios relacionados con la factores económicos, políticos, sociales y tecnológicos. Para ellos, planear no sólo es ordenar actividades, sino que implica organizar la forma de usar los recursos, tanto humanos, como materiales. Hoy en día, muchas organizaciones admiten que la planeación es importante para que la empresa tenga un crecimiento y bienestar en el largo plazo. Además, también es importante para realizar más estudios respecto al tema y así no limitarse a la planificación de la sucesión y las proyecciones financieras.

Para otros autores como Certo (2001), Mintzberg, Quinn y Ghoshal (2006) y Cetdir (2007) citados en Pérez (2014) enfatizan que la planeación estratégica es importante debido a la posición que ocupa en la administración y así mismo, porque es una actividad que suele afectar otras funciones y a la misma organización.

La importancia de la planeación estratégica radica en la capacidad que pueden generar las organizaciones y de esa forma realizar un análisis del entorno, con la finalidad de tomar decisiones acertadas. Por su parte, Carlock y Ward (2003) refieren que todas las empresas suelen presentar dificultades para sobrevivir en el largo plazo, por lo que dichas empresas deben disponer del cambio, el cual es generado por el ciclo de vida o por el entorno. Sin embargo, cuando se habla de empresas familiares se da la incorporación del sistema familiar dentro del sistema empresarial, lo que genera dilemas entre ambos sistemas. En una empresa de tipo familiar se busca el cumplimiento de metas por lo que en cada sistema se requiere implementar enfoques que les permitan sobrevivir y aprovechar los factores de éxito de cada uno de dichos sistemas.



Para Araya (2011) es importante que exista un equilibrio entre el sistema familia y el sistema empresa, para así facilitar la continuidad de la empresa familiar, con la certeza de que se tomarán en cuenta, tanto los intereses de la empresa, como de la familia. por lo anterior surge la necesidad de elaborar un plan estratégico empresarial, el cual proporcione un pronóstico del futuro de la empresa y de la familia, además, permite contar con ventajas relacionadas al mejoramiento de las actividades empresariales, atención a las expectativas de la familia y mantener la confianza (Carlock y Ward, 2003).

Por mucho tiempo, las empresas se han involucrado en procesos que tienen que ver con la planeación estratégica, no obstante, esto depende del tamaño de la organización y del sector donde se desenvuelve. Es la familia quien decide el rumbo del negocio, la visión estratégica, los sectores, definir productos y servicios, clientes y área geográfica. Lo anterior refiere a que muchas de estas empresas utilizan o conocen la planeación estratégica, pero sólo algunas de ellas la aplican ampliamente. El objetivo de usar la planeación estratégica es que la empresa familiar sobreviva de generación en generación, buscando continuar y asegurando el patrimonio de la familia (Ward, 1988).

### **1.2.2. Definición de estrategia**

Antes de hablar de planeación estratégica es importante definir la estrategia, para posteriormente hablar de la planeación.

Diversos autores la han definido y entre ellos se encuentra Morrisey (1993), quien la define como la dirección en la que una empresa avanza para cumplir su misión, en este sentido la estrategia es intuitiva y busca que se cumpla la misión a través de la planeación.

Por su parte Ansoff (1976 en Gutiérrez 2005) la define como la dialéctica de la empresa en su entorno, lo que quiere decir que se plantea la estrategia para que ésta se entienda como la capacidad que tienen las organizaciones para adaptarse a su entorno.

Toda empresa se plantea distintos objetivos estratégicos, los cuales van desde la búsqueda del máximo beneficio, incremento de ventas, mejorar la productividad o ser más competitivos. Para Mitzberg, Quinn y Voyer (1997), una estrategia es un plan que integra las principales metas y políticas de una organización, y así mismo establece la secuencia de las acciones que se han de realizar. Por otro lado, Johnson y Scholes (2001), lo definen como la

dirección y el alcance de una organización a largo plazo y permite conseguir ventajas para la organización a través de recursos que hagan frente a las necesidades de los mercados y satisfacer expectativas de los grupos de interés.

En el libro de Johnson y Scholes (2001) se describen las siguientes estrategias: la estrategia corporativa, la cual está relacionada con el objetivo y alcance global de la organización para satisfacer expectativas y añadir valor a la empresa. La estrategia de unidad de negocio hace referencia a cómo competir con éxito en un mercado determinado, y la estrategia operativa se ocupa de cómo los componentes de la organización contribuyen de forma efectiva a la dirección estratégica, corporativa y de negocio.

Existe una tipología de estrategias y van de acuerdo a las necesidades de la empresa, la primera de estas estrategias es según el ciclo de vida de la organización (Sarmiento y Jaimes, 2003), éstas comprenden las estrategias de estabilidad y supervivencia, incluidas las de crecimiento. Las estrategias de posicionamiento tienen como criterio posicionar la imagen de los productos en la mente de los consumidores, el tercer tipo de estrategias son las de horizonte de mercado y están relacionadas con las estrategias competitivas, dependiendo de los segmentos del mercado hacia los que está orientada la empresa. Las estrategias por dirección de competencia, son aquellas que pueden darse a través de un liderazgo de costos y diferenciación.

El éxito en la implementación de la estrategia va a depender del grado en que el diseño, la estructura, la planificación de los recursos y la gestión del cambio estratégico se integren de forma efectiva para así crear competencias difíciles de imitar (Johnson y Scholes, 2001). La estrategia es importante para la organización, ya que le permite explorar desafíos futuros previsibles o no previsibles.

### **1.2.3. Definición de planeación estratégica**

En este apartado se hará un análisis de las diferentes definiciones de planeación estratégica con el fin de tener una idea más amplia sobre este tema.

Como ya se mencionó, la planeación estratégica es de importancia para las organizaciones, ya que, buscan, fortalecerse y sobrevivir en el tiempo, lo que da la pauta para planear y definir estrategias que le permitan el logro de objetivos y, por tanto, el éxito de la

empresa. En cuanto a las empresas familiares es importante contemplar el sistema empresa y el sistema familia, para alinear los intereses de ambos.

Con el propósito de entender el concepto, en la tabla 3, se presentan varios conceptos de autores diferentes.

**Tabla 3. Definiciones planeación estratégica**

Autor y año	Definición
Valda (2009)	Se trata de un proceso de evaluación de tipo corporativa, en el que se plantean planes a corto y largo plazo, se identifican metas y se evalúan recursos para alcanzar objetivos ya planteados.
Mintzberg (1994)	Define la planeación estratégica como el proceso en el que se establecen objetivos, estrategias, programas, presupuestos, formulación e implementación de acciones.
Ander-Egg (2007)	Planificar es la acción de utilizar procedimientos mediante los cuales se introducen actividades que tienen el propósito de influir en el curso de las cosas para así alcanzar una situación deseable haciendo uso de recursos escasos o limitados.
Chiavenato (2002)	La planeación es una función administrativa por medio de la cual se definen objetivos y se definen los recursos para alcanzarlos.
Koontz, Donnel y Weihrich (1998)	Definen la planeación como la toma de decisiones, lo que incluye seleccionar acciones a seguir por parte de la empresa y de cada departamento existente.
Ward (2006)	La planeación estratégica en empresas familiares tiene que ver con el desarrollo de una estrategia de negocios considerando a la empresa, la familia y el entorno, todo esto orientado a que la empresa crezca.

<b>Autor y año</b>	<b>Definición</b>
Restrepo, Estrada, Ballesteros (2010)	La planeación estratégica es un proceso que sigue una secuencia en el que la empresa se proyecta y se desarrolla en un ambiente veloz, exigente y a veces violento. En este proceso se formulan estrategias en las que la organización analiza su pasado, presente y futuro.
Calori, Very y Arregle (1997) en Pérez, Sánchez, y Estrada (2011)	La planeación estratégica es un instrumento que se utiliza en las grandes empresas, permitiendo crear estrategias y aplicarlas. No obstante, existen dificultades para realizarlas y aplicarlas en las pymes.
Serna (2000)	Para este autor la planeación estratégica es un proceso en que las personas que toman las decisiones en una empresa deben buscar, procesar y analizar la información interna y externa con el propósito de evaluar la situación y su nivel de competitividad para anticipar y decidir el rumbo de la organización.
Steiner (1996)	Proceso de determinar los objetivos principales de una organización, así como los recursos y su disposición de estos para el logro de dichos objetivos. El proceso de la planeación incluye la misión y los objetivos que busca cumplir la empresa.
Bateman y Snell (2005)	Consideran la planeación estratégica como un conjunto de procedimientos que sirven para la toma de decisiones relacionados con los objetivos y estrategias de la empresa.
Thompson y Strickland (2004) en Pérez (2014)	Proceso que permite crear una visión estratégica, hacer un establecimiento de objetivos y formular estrategias con la finalidad de implementarlas y ejecutarlas y hacer ajustes si es necesario.
Ramírez y Cabello (S/A)	Ven la planeación como la herramienta que deben implementar las empresas para ser más competitivas, ya que, por medio de esta definen el rumbo que deben seguir.

Autor y año	Definición
Kotler (1993)	Proceso de desarrollar y mantener una relación entre los objetivos, los recursos y los cambios del entorno.
Rodríguez (2005)	Conjunto de planes de una organización que establecen normas en el comportamiento futuro de la empresa.
Martínez (2006)	Es usado para responder a necesidades de un futuro incierto, complejo y cambiante o también es visto como una transición entre el presente y el futuro que desean.
Hellriegel, Jackson y Slocum (2003) en Aguirre (2014)	Señalan que la planeación estratégica es un proceso en el que se realiza un diagnóstico externo e interno, establecer una visión y misión, plantear objetivos, crear y seguir estrategias, además de asignar recursos para así lograr los resultados esperados.
Olivares (2009)	La planeación estratégica se ve como un proceso en el que se desarrolla y mantiene una relación entre los objetivos, los recursos y las oportunidades del mercado. El objetivo es modelar y remodelar si es necesario los negocios y productos de la empresa para así obtener un buen resultado.
Goodstein, Nolan y Pfeiffer (2000)	Definen la planeación estratégica como el proceso para establecer objetivos y así elegir el más adecuado antes de llevarlo a la acción o también se define como un proceso en el que los miembros de la organización pronostican el futuro y desarrollan pasos y operaciones para así alcanzar sus resultados.
Bateman y Snell (2005) en Campos (2014)	La planeación estratégica es vista como el proceso en el que se organizan, analizan y procesan información, haciendo evaluaciones para decidir la dirección de la empresa.

Fuente: Elaboración propia

Para concluir la tabla 3 que contiene las definiciones de los diferentes autores, se determina que la planeación estratégica es una herramienta que se usa como un proceso en el que se establecen objetivos y se asignan recursos para el logro de los mismos.

#### **1.2.4. Características de la planeación estratégica**

Para poder comprender mejor el tema de la planeación estratégica, es importante enunciar sus características, las cuales se describen a continuación:

Las características descritas en la tesis de Peña (2008) son:

- La planeación incluye identificar al personal y la organización. Cómo se hará la implementación del plan y el por qué se hará.
- La planeación se realiza hoy en día para que las actividades que se lleven a cabo se hagan en un ambiente adecuado.
- Para realizar la planeación se usa el pensamiento reflexivo, la imaginación y la previsión.
- Planear implica pensar en el futuro, tratando de ver hacia adelante.
- La planeación que se realice debe ser continua, es decir estos planes pueden revisarse o cambiarse si así es necesario.

En otros trabajos, se describen las características importantes de la planificación estratégica, en la investigación de Cova, Rodríguez y Sánchez (2012), se mencionan las siguientes:

- Respaldar y fortalecer la misión.
- Identificar problemas en el contexto interno y externo de la empresa.
- Es una herramienta que permite una buena gestión, basada en la eficiencia y la calidad.
- Debe basarse en buscar y detectar oportunidades y cómo aprovecharlas.
- Promueve cambiar la cultura organizacional por medio de un liderazgo, el cual genere motivación, compromiso y que los actores de la empresa participen.
- Mantiene flexibilidad durante el proceso de la planeación estratégica.
- Promueve participar durante todos los niveles de la planeación por medio de estrategias, tales como negociar y hacer alianzas.

En la planeación estratégica a largo plazo, Castelán (1985) destaca dos características principales, la primera de ellas, es la incertidumbre, es decir, la organización no siempre cuenta con información exacta del entorno, la competencia, los consumidores y su potencial

como empresa, en segundo lugar, está la decisión, es en los momentos de incertidumbre en que la empresa debe asumir los riesgos y decidir.

### **1.2.5. Proceso de la planeación estratégica**

Por su parte, Robbins y Coulter (2005) definen el proceso de la planeación estratégica y los pasos a seguir. Dicho proceso comprende planear, implementar y evaluar los resultados obtenidos.

Este proceso inicia definiendo la visión, la misión y los valores, lo que es necesario para la orientación estratégica de la empresa. En este apartado se busca definir a dónde se quiere llegar, la razón de ser de la organización, el mercado objetivo, los productos o los servicios y, por último, definir los clientes. Además, se deben aclarar las políticas con las que se van a establecer las acciones de la organización.

En segundo lugar, se debe realizar un análisis del ambiente externo, para así, identificar el comportamiento del mercado, la competencia, incluso nuevos competidores, evaluación de la oferta y la demanda, conocer reglamentos nuevos que afecten la empresa y también identificar cambios tecnológicos y las tendencias de las necesidades de los usuarios.

Las fuerzas del mercado, si se usan a favor de la empresa por medio de una estrategia pueden obtenerse resultados favorables. No obstante, existen factores críticos (Hill y Jones, 2006) que deben ser identificados, los cuales se enlistan a continuación:

- Factores económicos
- Factores políticos
- Factores sociales
- Factores tecnológicos
- Factores competitivos
- Factores geográficos

Analizar el ambiente externo, puede identificar las oportunidades y prever amenazas. Para la realización de este análisis se puede hacer uso del modelo de las 5 fuerzas de Porter (1989), en este modelo se considera lo siguiente:

- Riesgo de entrada de competidores potenciales

- Rivalidad entre empresas establecidas
- El poder negociador de los compradores
- El poder negociador de los proveedores
- La cercanía de sustitutos para los productos de una industria.

Para continuar con el proceso, está el tercer paso de éste, en el que debe realizarse un análisis interno, este tipo de análisis busca determinar las fortalezas y debilidades de una organización, lo que quiere decir que para enfrentar los retos que se presenten debe existir una evaluación de las capacidades de los colaboradores, así como evaluar los recursos financieros y tecnológicos.

Robbins y Coulter (2005) plantean que en la organización se pueden potenciar metas y objetivos por medio de las fortalezas. Por otro lado, las debilidades podrían obstaculizar el desarrollo de las actividades, lo que llevaría a un avance lento o que los proyectos se estanquen. Hacer un análisis interno permite evaluar los recursos de la empresa para la consecución de objetivos.

En el cuarto paso del proceso, se plantan los objetivos y metas a seguir, dichos objetivos deben tener diversas características, tales como, deben ser alcanzables, desafiantes, realistas, coherentes y medibles. Por otra parte, en las metas se expresan cuantitativamente los resultados que se esperan obtener.

Continuando con el proceso de la planeación estratégica, en el quinto paso está la formulación de estrategias y la implementación de las mismas. Es aquí donde la estrategia se lleva a cabo, por medio de actividades expresadas en programas y proyectos. Este proceso tiene el objetivo de generar ventaja competitiva, es decir una ventaja sobre las organizaciones rivales.

La última fase de este proceso se trata del control y evaluación de los resultados, cuyo objetivo es tener conocimiento sobre la efectividad de las estrategias usadas para alcanzar la visión, además de hacer ajustes si es necesario.

Para saber si el plan estratégico está siendo efectivo, es necesario realizar evaluaciones, en las que se establece lo siguiente:



- Redactar los indicadores de éxito
- Especificar las tareas para cada estrategia del proyecto estratégico.
- Definir la meta esperada de cada una de las tareas.
- Identificar logros alcanzados en los periodos de análisis de cada tarea del plan de acción.
- Realizar cálculos.

Durante este último paso se busca obtener información, para identificar si la estrategia y su ejecución es congruente con la misión y los objetivos.

### **1.2.6. Elementos de la planeación estratégica**

Así como otras herramientas administrativas, la planeación estratégica está conformada por diversos elementos, los cuales van desde el desarrollo de la misión y la visión hasta el planteamiento de los objetivos y la implementación de la estrategia.

Los elementos antes mencionados van cambiando de acuerdo a los diferentes estudiosos de la planeación estratégica. Por ejemplo, para Mintzberg y Quinn (1998) estos elementos son los siguientes:

- Misión: refleja el objetivo principal de la empresa.
- Valores: conjunto de afirmaciones que reflejan los principios con los cuales opera la empresa.
- Objetivos o metas: constituyen que es lo que logrará la empresa y en qué momento se pretenden alcanzar los resultados.
- Estrategia: este elemento suele transmitir los principios con los cuales debe operar la organización.
- Decisiones estratégicas: suelen establecer la orientación de una empresa y su viabilidad.
- Políticas: son los límites expresados por reglas, estos delimitan la acción.
- Programas: secuencia de acciones para el logro de objetivos.

Por otro lado, Pacheco (2006) menciona que la planeación estratégica se conforma por los siguientes elementos:

- Misión y metas corporativas.
- Competencia externa de la organización.
- Ambiente interno de la empresa.
- Estrategias basadas en las fortalezas para superar las debilidades y así aprovechar las oportunidades y neutralizar las amenazas.

Para continuar con los elementos de la planeación estratégica, es relevante definir de forma más clara estos elementos.

En primer lugar, se encuentra la misión, en la tesis de Olivares (2009) se define como una afirmación de por qué una empresa se encuentra en operación. Es decir, es la guía para que la empresa alcance sus metas. En general, la misión se conforma por tres elementos, estos son:

1. La razón de ser
2. Valores que impulsan la organización
3. Declaración de las metas y objetivos.

Para la realización de cualquier misión deben plantearse las siguientes preguntas.

**Tabla 4. Preguntas para el planteamiento de la misión**

¿Quiénes somos?	Función de identidad
¿Qué hacemos?	Función de que hacer
¿A quién voy a servir?	Función grupo de clientes-usuarios
¿Qué necesidad voy a satisfacer?	Función de consumo
¿Cómo voy a satisfacer la necesidad?	Función tecnológica

Así mismo, García y Valencia (2012) definen la misión como el compendio de la razón de ser de una organización, lo cual es esencial para determinar objetivos y estrategias.

Martínez y Milla (2005) en Álvarez (2014) mencionan que la misión en una organización incluye el propósito de la empresa basado en la competencia y en su ventaja competitiva. Además, deben preguntarse qué negocio tienen y dónde desean estar.

En el mismo trabajo de Olivares (2009) se habla de la visión, la cual es una declaración sobre a dónde se desea llegar. Para estructurar la visión deben responderse las siguientes preguntas

**Tabla 5. Preguntas para plantear la visión**

¿Qué y cómo se quiere ser?	Función de llegar
¿Qué se desea lograr?	Función de obtener
¿Cómo se quiere ser identificado?	Función de ser identificado
¿Cuáles son los valores prioritarios de la organización?	Función de la filosofía
¿Qué valor se busca resaltar?	Función de ser reconocidos
¿Hacia dónde se quiere cambiar?	Función de innovar

Por otro lado, la visión puede concebirse como un estado de la empresa que se desea obtener en el futuro (Munch, 2005). La visión en una compañía sirve de guía para la formulación de estrategias, por lo que la visión se debe reflejar en la misión y en los objetivos. Además, la visión se define como el camino en el que la empresa se dirige en el largo plazo y sirve de rumbo para las decisiones estratégicas (Fleitman, 2000)

Una buena visión debe tener las siguientes características:

- Positiva, atractiva e inspiradora.
- Debe estar alineada con los valores, principios y cultura de la organización.
- Debe ser clara, entendible y fácil de seguir para todos.
- No fácil de alcanzar, pero no imposible.
- Retadora.
- Ambiciosa pero realizable.
- Realista, tomando en cuenta recursos y posibilidades.

Como parte de estos elementos, también se encuentran los valores, ya que además de plantearse la misión y la visión, los valores enmarcan la función de la organización. Los

valores son las creencias sobre una conducta preferibles que otras (Hitt, Black y Porter, 2006).

Por otra parte, Francés (2006) menciona que los valores trazan un marco ético en el que la empresa se guía para llevar a cabo sus acciones, estos valores establecen los límites de la conducta de los miembros de la organización. Algunos ejemplos de valores institucionales son:

- Responsabilidad
- Seguridad
- Honestidad
- Calidad
- Puntualidad
- Comunicación
- Libertad
- Originalidad
- Trabajo en equipo

Los objetivos, por su parte, señalan los resultados que la empresa desea obtener en un determinado tiempo (Munch, 2005). Los objetivos que se planteen deben ser claros y los colaboradores de todas las áreas deben atender dichos objetivos (García y Valencia, 2012).

En cuanto a las políticas, éstas surgen de normas, que determinan el comportamiento, es decir, son guías que orientan la acción. Las reglas son precisas y deben ser cumplidas (Munch, 2005).

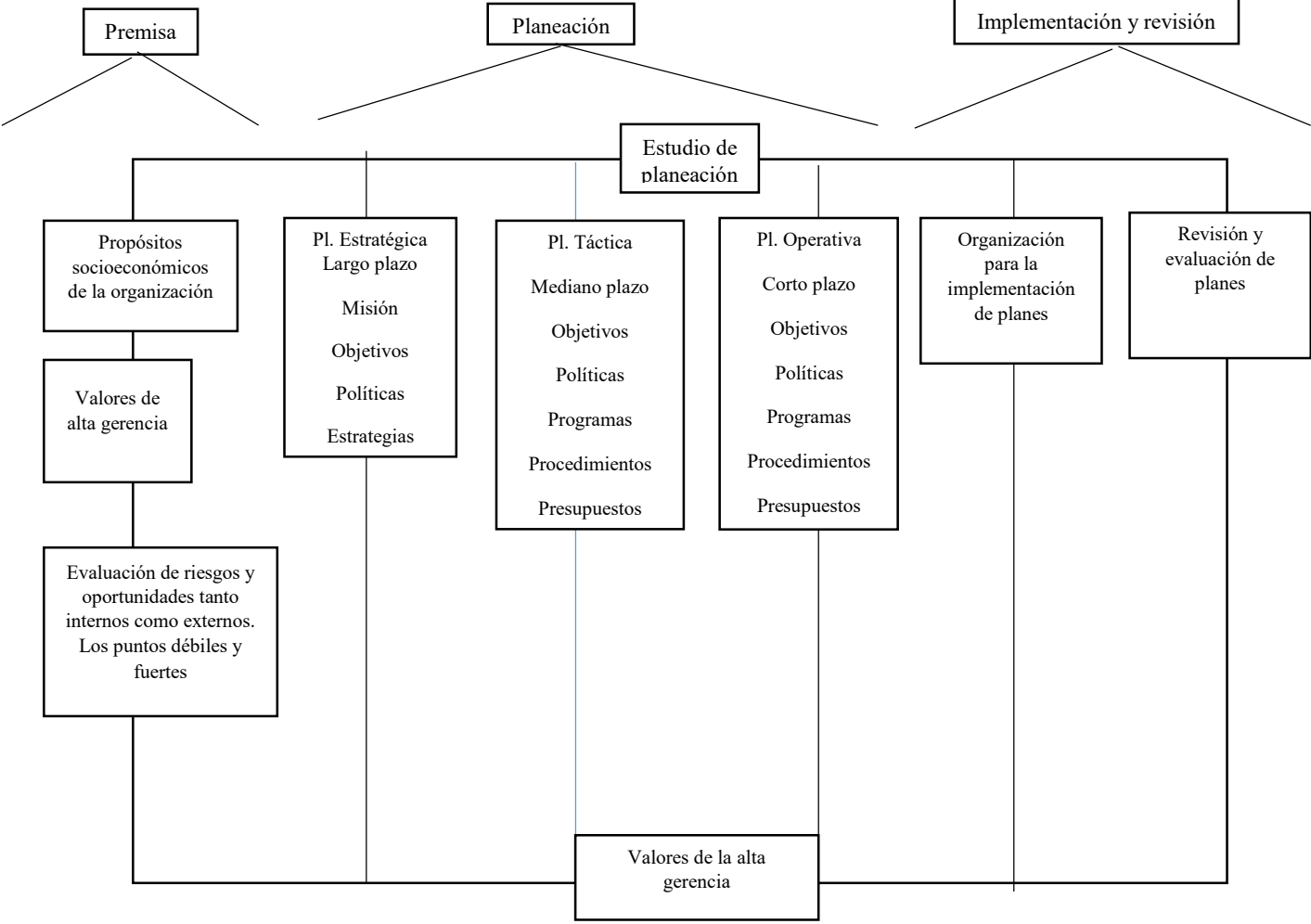
Por último, las estrategias son un plan general que sigue la empresa para hacer frente al entorno y desenvolverse en él (Rodríguez, 2005). Por otro lado, para Watson (1995) en Cortés et al. (2016) se define como la capacidad de observar hacia dónde se quiere ir y así tomar medidas para mantener el rumbo.

### **1.2.7. Modelos de la planeación estratégica**

Diversos autores plantean modelos de la planeación estratégica, los cuales pueden dar una visión más clara de dicho proceso. Steiner (1969) plantea un modelo que contiene

elementos tales como, elaboración de premisas, la planificación y la implementación. Dicha figura se presenta en la siguiente figura:

**Figura 8. Modelo Steiner de planificación estratégica**



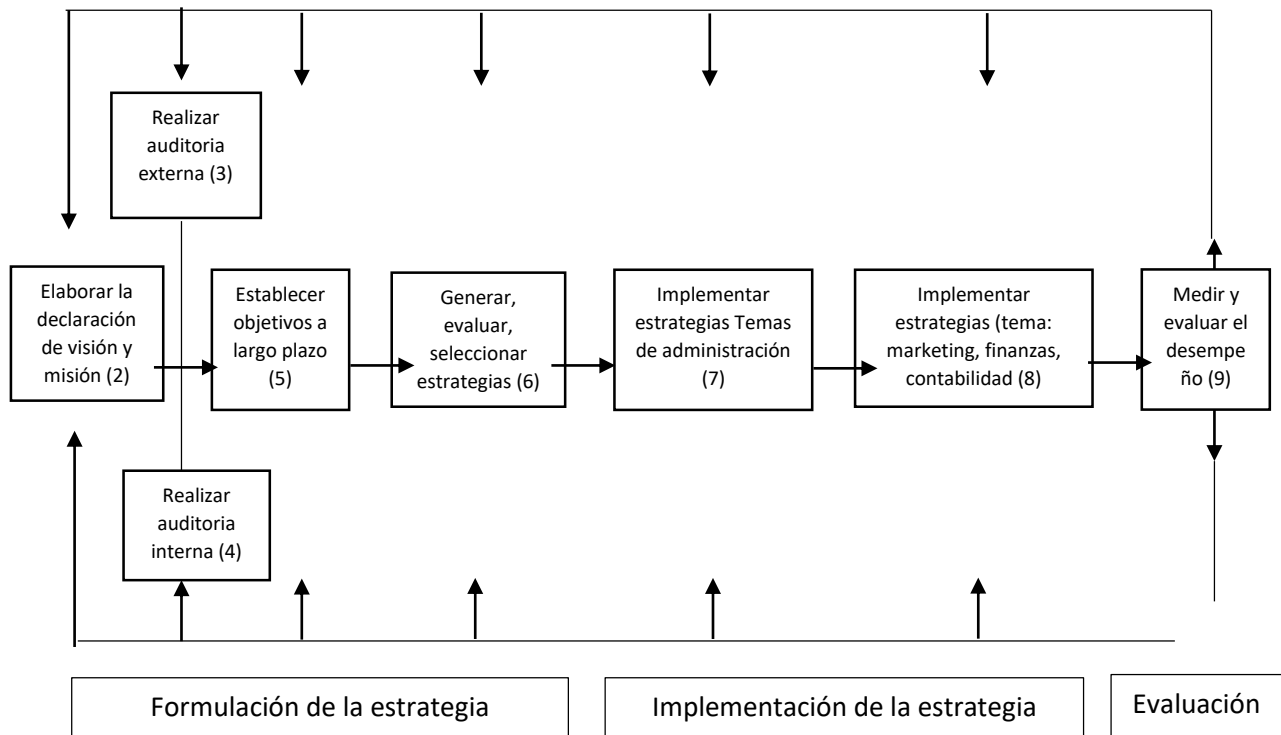
Fuente: Steiner (1969)

Por otro lado, Castellanos y García diseñaron el siguiente modelo, el cual contiene los siguientes elementos:

- Misión
- FODA
- Factores claves
- Escenario de actuación
- Resultados
- Objetivos
- Estrategias
- Plan de acción

En el mismo contexto, Fred (2008) plantea en su modelo que la planeación estratégica se divide en: formulación, implementación y evaluación de la estrategia. En este modelo se incluyen dos tipos de auditorías, la interna y externa.

**Figura 9. Modelo de planeación estratégica (2008)**



Fuente: Fred (2008)

John Ward (2006) propuso un modelo de planeación estratégica enfocado en las empresas familiares. Para Ward deben seguirse una serie de pasos, los cuales se enlistan a continuación:

- Realización de una herramienta que describa el estado actual de la empresa (FODA).
- Plantear un compromiso de la familia con la empresa, para asegurar la planeación.
- Análisis financiero.
- Análisis del mercado.
- Conocer las metas de la familia.
- Hacer una selección de la estrategia a seguir.
- Evaluación de los intereses de la familia.

En el mismo contexto, se definen tres aspectos fundamentales de la planeación estratégica: perspectivas de la empresa, plan estratégico y compromiso de la familia con la empresa (Masson, 2006).

Belausteguigoitia (2012) plantea el modelo de planeación estratégica de la empresa familiar, el cual se divide en cinco fases:

1. Identidad
2. Diagnóstico
3. Rumbo
4. Estrategias
5. Implementación y monitoreo

En la siguiente tabla se muestra de forma detallada el modelo creado por Sainte-Marie (1999, citado en Belausteguigoitia, 2012).

**Tabla 6. Planeación estratégica de la empresa familiar**

<b>Fases</b>	<b>Actividades</b>
Identidad ¿Quiénes somos? (empresa y familia)	Historia Misión y valores Estructura: de familia y de la empresa
Diagnóstico ¿Dónde estamos? (empresa y familia)	Modelos de los tres círculos Análisis externo e interno Análisis de industria (Porter) Plan de vida personal
Rumbo ¿A dónde vamos? (empresa familiar)	Visión de la empresa familiar Análisis y selección de escenarios Definición de objetivos estratégicos Validación por empresa, familia y propiedad
Estrategias ¿Cómo llegaremos? (empresa familiar)	Análisis y selección de estrategias Accione estratégicas (tácticas) Definición de responsables Diseño de indicadores
Implementación y monitoreo ¿Vamos bien? (empresa familiar)	Plan operativo Plan de incentivos y consecuencias Seguimiento (rendición de cuentas) Implementación y monitoreo

Fuente: elaboración propia basado en Belausteguigoitia (2012: 177)



### **1.2.8. La planeación estratégica en la empresa familiar**

Para la planeación estratégica de las empresas familiares, es importante tomar en cuenta a la empresa y a la familia, buscando que la organización permanezca y enfocándose en la visión, en mantener la unión de la familia y que la familia participe en actividades de la empresa. Además, con la planeación en la empresa familiar se busca el compromiso de la familia, adquirir técnicas que permitan que el negocio continúe y que se cumplan los objetivos (Ward, 1988).

Galfre (2007) menciona que, en el caso del negocio familiar, para que ésta tenga éxito, es necesario que exista un equilibrio entre los intereses de la familia y los de la empresa, es decir, se debe tomar en cuenta las finanzas de la empresa, sus estrategias y cuáles son las opciones de la familia.

Como ya antes se mencionó, la planeación estratégica en la empresa familiar busca que la organización perdure en el tiempo, lo que lleva a la empresa a planear una estrategia la cual contemple la sucesión, la transmisión de la propiedad y el momento de la transición. Por otro lado, esta planeación estratégica debe contemplar el éxito de la organización destacándose de sus competidores.

### **1.2.9. Estudios previos sobre planeación estratégica**

En este apartado, se abarcan las investigaciones realizadas sobre planeación estratégica, tomando en consideración los objetivos del estudio, tipo de investigación, variables medidas y los principales resultados. Todo lo anterior se presenta en la tabla 7.

**Tabla 7. Investigaciones sobre planeación estratégica y proceso de sucesión en empresas familiares**

<b>Autor</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Tipo de investigación</b>	<b>Resultados</b>
Peña (2008)	Proponer estrategias para la sucesión a las MIPYMES familiares del sector comercio en Aguascalientes.	Investigación descriptiva Encuesta aplicada a 35 empresas de diversos giros Variables: sucesión y empresa familiar	El 97% de las empresas no cuentan con un plan de sucesión, pero si consideran la importancia de dicho plan.
González (2010)	Identificar factores de éxito de empresas familiares, aplicado en el “grupo Transpais” en Ciudad Victoria, Tamaulipas.	Investigación cualitativa Estudio de caso Recopilación de información a través de una entrevista enfocada Variables: empresa familiar, factores éxito	Se encontró, que la cultura, la misión y visión, valores, unidad y compromiso, el control, la sucesión y la planeación estratégica son factores críticos de éxito para la empresa familiar.
Martínez y Morenos (2008)	Diseñar un plan estratégico de desarrollo para la empresa familiar COLTRANS S.A. con el fin de brindar valor agregado a sus clientes.	Estudio de caso de tipo descriptivo y prospectivo Recolección de información por medio de una encuesta y la observación Variables: plan estratégico y empresa familiar	COLTRANS S.A. carece de un sistema de planeación formal, por lo que la toma de decisiones genera problemas dentro de la organización. de igual forma la comunicación de objetivos no es clara.
Lanzas y Raitte (2015)	Elaborar un diagnóstico estratégico de la empresa Buen Hogar del municipio de Matagalpa.	Investigación descriptiva de corte transversal, de tipo experimental Variables: estrategias y pymes	La empresa no cuenta con un plan estratégico detallado, pero hay estrategias de desarrollo de producto y estrategias de innovación.

Autor	Objetivo	Tipo de investigación	Resultados
Cava, Rodríguez y Sánchez (2012)	Analizar el proceso de planificación estratégica de una empresa en Cumaná.	Investigación descriptiva Información obtenida a través de la observación y aplicación de entrevistas Variables: planeación estratégica	La empresa no ha dado a conocer al personal el plan estratégico, sólo lo conocen a nivel directivo.
Bárcenas, García y Trejo (2011)	Identificar los factores que desalientan o impiden la planificación y las barreras que dificultan su ejecución y su relación con el nivel de formalidad de la planificación estratégica en las PyMEs.	Estudio cuantitativo Recolección de información a través de un cuestionario aplicado a 130 empresas manufactureras del Estado de Hidalgo Variables: barreras de planificación y rendimiento	Las PyMeS que le dan mayor importancia a la planificación, obtuvieron un mayor rendimiento. De igual forma se encontró que las PyMEs que cuentan con niveles de planificación sofisticada obtuvieron un mejor rendimiento.
Valencia y Erazo (2016)	Caracterizar los resultados reportados en la literatura sobre las dificultades que conlleva el desarrollo de la planificación estratégica para las Pymes.	Investigación de tipo de documental y exploratorio Variables: PyMEs, planificación estratégica y gestión estratégica	Se concluye que los factores fundamentales que diferencian el proceso de planificación son la falta de procedimientos formales.

<b>Autor</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Tipo de investigación</b>	<b>Resultados</b>
Lamprea y Mendoza (2009)	Elaborar un plan estratégico y operativo de la empresa familiar ferretería del Meta Ubicada en la Ciudad de Villavicencio	Investigación descriptiva Recolección de información: observación y encuesta Variables: plan estratégico y empresa familiar	La empresa ha crecido de manera desorganizada debido a la falta de direccionamiento claro y definido.
Gutiérrez (2005)	Dotar de un instrumento administrativo y diseñar una propuesta de plan estratégico y estructura organizacional.	Análisis crítico-descriptivo Variables: plan estratégico y empresa familiar	La empresa presenta una falta de planeación estratégica a nivel operativo y administrativo, lo cual influye en el desempeño de la empresa generando incertidumbre.
Chang (2012)	Determinar la situación actual del de los miembros de la familia con respecto a laborar o ser propietarios de grupos empresarios familiares.	Investigación mixta, no experimental. Muestra formado por cinco empresas. Recolección de información: entrevista y encuesta. Variables: dirección estratégica y empresa familiar	Los factores para garantizar la continuidad del negocio son la aplicación de nuevas tecnologías y formar sucesores. Las empresas analizadas se encuentran en la segunda generación
Valenzuela, López y Moreno (2015)	Determinar el papel de la planeación estratégica como factor de competitividad en empresas familiares	Investigación descriptiva y transversal Instrumento elaborado a partir de un diagnóstico de empresa familiar Variables: PE Y EF	Se encontró que el 21% de las empresas cuenta con planeación estratégica, y sólo el 15% presentan un análisis FODA.

<b>Autor</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Tipo de investigación</b>	<b>Resultados</b>
Rojas (2012)	Conocer las posibilidades de una PyME para el desarrollo, ejecución y valoración de la planeación estratégica de su negocio.	Investigación con metodología mixta Recolección de datos: entrevista, participación en reuniones y observación-participante Variables: planeación estratégica y PyMEs familiares	La empresa familiar tiene la capacidad de dar continuidad a un plan estratégico de negocio.
Romano y Redondo (2014)	Contribuir al debate sobre la aplicación de la investigación-acción en el desarrollo del plan de sucesión en empresas familiares.	Análisis cuantitativo Recolección de datos: aplicación de entrevistas a empresarios Variable: sucesión familiar	Se encontró que existe una visión positiva sobre el proceso de sucesión. Existe una seguridad para el traspaso del poder.
Meira y Carvalhal (2013)	Analizar el proceso de sucesión y los conflictos en las pequeñas empresas familiares de sector hotelero en Brasil.	Estudio cualitativo Muestra: cuatro empresas hoteleras Recolección de datos: entrevistas semiestructuradas Variable: empresas familiares, sucesión y conflictos	Se encontró que las decisiones de los fundadores no coinciden con las de los potenciales sucesores. Los conflictos se dan por la confusión de roles, además de las discusiones familiares llevadas a la empresa y viceversa.
Ramírez (2014)	Crear una guía que dé a conocer los elementos para el proceso de sucesión familiar.	Estudio de caso Recolección de información: cuestionario aplicado a una empresa familiar.	Los sujetos de estudio indican que la relación familiar afecta las decisiones en 82%.

<b>Autor</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Tipo de investigación</b>	<b>Resultados</b>
Lozano (2013)	Determinar y analizar los factores de las etapas de proceso de socialización, vinculación y pertenencia de los descendientes familiares.	Estudio cualitativo Recolección de datos: entrevistas semiestructuradas Muestra: cuatro empresas de tamaño mediano con 20 años de antigüedad Variable: sucesión familiar y etapas del proceso	Se encontró que los valores familiares influyen en las motivaciones de vinculación de los descendientes. Además, que la formación académica no influye en la vinculación de los descendientes ni en sus motivaciones.
García (2015)	Diseñar un plan de sucesión para una empresa familiar de giro de servicios financieros.	Diseño de investigación descriptivo con metodología cualitativa. Recolección de datos: aplicación de entrevista de panel, un focus group y análisis FODA Muestra: 5 directivos de la empresa	Se obtuvo como resultado el diseño de un plan de sucesión familiar.
Mayo (2016)	Crear conciencia del gobierno corporativo y la sucesión como herramienta sólida del desarrollo de la empresa familiar.	Investigación documental Metodología cualitativa y cuantitativa Variables: sucesión familiar, gobierno corporativo y empresa familiar	Las empresas no se encuentran preparadas para realizar un proceso de sucesión exitoso.

<b>Autor</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Tipo de investigación</b>	<b>Resultados</b>
Solano (2017)	Establecer en qué medida la sucesión influye en la continuidad de las empresas familiares en la ciudad de Cuenca-Ecuador	Investigación cuantitativa Diseño no experimental Estudio correlacional Muestra: empresas familiares con 25 años de antigüedad Variables: empresa familiar, sucesión y continuidad.	El 77.55% de los encuestados dicen estar de acuerdo con la sucesión. El 73.79% están de acuerdo con el relevo y la transferencia. Existe una relación entre la continuidad de la empresa y el plan de sucesión.
Macías (2011)	Determinar los procesos de sucesión en la dirección de las empresas de familia del departamento de Caldas, desde elementos de carácter administrativo, a planteamientos de la teoría de la agencia.	Estudio de caso Recolección de información; entrevista a profundidad a gerentes o propietarios de empresas familiares Variables: sucesión, empresas de familia, teoría de la agencia.	El 70% de los encuestados no se han planteado la sucesión y el 25% restante trabajan respecto al tema.
Velásquez (2015)	Determinar si cuentan con un plan de sucesión las empresas familiares de la ciudad de Quetzaltenango que permita una adecuada transición generacional.	Muestra: empresarios o fundadores de empresas familiares de Quetzaltenango Recolección de datos: cuestionario y entrevista Variables: plan de sucesión y empresas familiares.	La mayoría de las empresas no cuentan con un plan de sucesión, por lo que la transición generacional no es adecuada. Así mismo, no cuentan con un perfil de sucesor y no existe conocimiento sobre las estructuras de gobierno.

Fuente: elaboración propia.

Para concluir el apartado de investigaciones sobre planeación estratégica y proceso de sucesión en empresas familiares, en primer lugar, se concluye, que la mayoría de las organizaciones familiares no cuentan con un plan estratégico, sin embargo, las empresas la consideran, una herramienta que mejora el rendimiento de las mismas y permite que los recursos sean aprovechados de manera eficiente.

De igual modo, pudo detectarse que pocas son las organizaciones que llevan un plan estratégico, sin embargo, se plantean objetivos y estrategias que dan un rumbo a la empresa, aunque esto no se realiza de manera formal lo que podría influir en su continuidad en el largo plazo. Algo importante y que debe ser considerado por el director de una organización es informar a sus colaboradores de todos los niveles sobre la planeación estratégica planteada y si es necesario involucrarlos en su elaboración.

Así mismo, se pudo concluir con las investigaciones anteriores, que la planeación estratégica, la sucesión, el compromiso, la cultura, la misión y visión, suelen ser factor de éxito de las organizaciones. Y contar con una planeación estratégica permite a la empresa obtener un mayor rendimiento, además de crear una ventaja competitiva, ya que, esta herramienta influye en el desempeño.

Sin embargo, cuando la organización no se enfoca en establecer un plan estratégico formal, ésta suele crecer de forma desorganizada o sin un direccionamiento claro, esta situación puede provocar que los colaboradores y la empresa sientan incertidumbre. No obstante, lo anterior puede disminuir al contemplar la realización de una planeación estratégica. Y debido a que estas empresas presentan características y una estructura singular que da a ésta la capacidad de dar continuidad a un plan estratégico de negocio.

Por otro lado, y considerando los estudios relacionados al proceso de sucesión familiar, se encontró que la mayor parte de las empresas de este tipo no planean la transferencia de poder, lo que puede ser causa de problemas en el futuro de la empresa. Otros estudios demostraron que formar y capacitar a los posibles sucesores pueden garantizar la continuidad del negocio, esto se puede lograr involucrándolos en la organización y en el proceso mismo, ya que, un proceso de sucesión positivo brinda seguridad durante el traspaso del poder.



Sin embargo, durante el proceso pueden surgir conflictos, y estos se deben a diversos factores, los cuales se relacionan a la confusión de roles, discusiones familiares y desacuerdos entre el sucesor y el sucedido.

Otro aspecto que se destacó en las investigaciones, es la falta de preparación de las empresas de tipo familiar para afrontar cambios de dirección. Y aunque contar con un plan de sucesión favorece la continuidad de las empresas, estas no se encuentran capacitadas para realizar un proceso de sucesión exitoso.

Además, aunque contar con el plan de sucesión es importante, la mayoría de las organizaciones no se ha planteado su realización.

De igual forma, se destacó que la mayoría de las empresas familiares no cuentan con el plan de sucesión, por lo que la transición generacional no es adecuada y surgen diversos problemas. Además, las empresas no cuentan con un perfil de sucesor y no tienen conocimiento sobre las estructuras de gobierno.

## **Capítulo 2. Contextualización de las empresas**

En este apartado de la investigación, se destacan los aspectos relacionados a las empresas objeto de estudio, en primer lugar, se identifican los datos generales de la empresa, para continuar con los antecedentes y así terminar con la situación actual de cada una de las organizaciones.

### **2.1. Datos generales de la empresa A**

Nombre de la empresa: A

Nombre de la empresa: persona física con negocios y profesionales

Régimen de declaración de impuestos

Número de empleados: 15 personas

### **2.2. Antecedentes de la empresa A**

En 1975 el fundador † de la empresa, junto con su esposa, comienzan el trabajo de la fabricación de ropa laborando en pequeños talleres como aprendices, con el paso de los años inició la idea de la fabricación y maquila de ropa. Fue entonces, que años después empiezan con la construcción de un pequeño taller, ubicado en el estado de Hidalgo, en una comunidad en el municipio de Zempoala donde sus primeros trabajos como maquiladora fueron para la empresa F hasta que ésta se declaró en quiebra. Esto dio paso a la idea de fabricar y fue cuando comenzaron a hacer y colocar sus productos en el mercado, entre la ropa que se distinguió se encuentran las chaquetas casuales para niño, dama y caballero.

Después de la fabricación y ganar mercado en Pachuca, las prendas fueron distribuidas en tiendas reconocidas en el centro de la misma ciudad y con excelente respuesta en el mercado informal, todo esto se realizó sin dejar la línea de manufactura. Después de un tiempo, prestó sus servicios a PRESLOW S.A DE C.V, empresa dedicada a la fabricación de chamarras. Lo que permitió que la empresa siguiera creciendo y fabricar aún más prendas de vestir, ahora con su marca, deciden comenzar la idea de crecer el negocio familiar y convertirse en una fábrica.

Cuando el fundador muere a la edad de 65 años, los hijos toman la dirección de la empresa, con la finalidad de cumplir con los compromisos que tenían con algunos clientes. Durante este proceso de transición solo una parte de los hijos se encontraban interesados y tres de ellos contaban con la capacidad de llevar la organización. La actual directora de la empresa, llevaba tiempo laborando junto a su padre, por lo que fue la mejor opción para tomar el liderazgo.

## **2.3. Misión, visión y valores de la empresa A**

### **Misión**

“En A somos una empresa que todos los días nos esforzamos por dar a nuestros clientes lo mejor de nosotros, con el fin de proporcionarles la mejor atención. Diseñando y fabricando prendas de la más alta calidad, para alcanzar la completa satisfacción del cliente.

Trabajo, perseverancia, orden y disciplina es el factor del éxito de nuestra empresa”.

### **Visión**

“Ser una empresa que esté a la vanguardia en el diseño y fabricación de chamarras, uniformes corporativos, uniformes escolares, entre otros. Proyectar nuestro trabajo para crear nuestra marca y estilo en todo el país”.

### **Valores**

- Integridad: trabajar, vivir, y hablar con honestidad y respeto.
- Reconocimiento: valorar, agradecer y distinguir a las personas que contribuyen en nuestros logros.
- Trabajo en equipo: generar compañerismo, aportando lo mejor de nosotros mismos y así obtener resultados excelentes.
- Liderazgo: orientar el esfuerzo hacia la excelencia.

### **Filosofía corporativa**

En A trabajamos enfocando nuestros esfuerzos en la mejora continua de nuestro ciclo de producción para poder ser competitivos. Bajo los principios de puntualidad y trabajo constante. Estos principios describen la exigencia que tiene la empresa hacia sí misma para

la creación de prendas con estilo y a la moda. Dando satisfacción con prendas a la moda y otorgando la confianza de que es un producto de calidad.

El objetivo de A es hacer ropa original, con estilo y de la mejor calidad.

## **2.4. Situación actual de la empresa A**

Después del fallecimiento del fundador, la empresa vivió un cambio de dirección repentina, lo que provocó situaciones que dificultaron el crecimiento de la empresa. Sin embargo, actualmente la empresa A, se encuentra en la búsqueda de ampliar sus líneas de producción. Es decir, desean incrementar el número de prendas producidas y distribuir su ropa en distintos puntos de venta, no sólo de Pachuca, sino de otros estados de la República. De igual forma, se han planteado la meta de abrir una tienda bajo el nombre de la empresa.

Los directivos de A, son tres de los siete hijos del fundador, quienes se han planteado algunos objetivos a lograr en el transcurso del 2017 y 2018, los cuales se presentan a continuación:

1. Incrementar las ventas de la marca propia A en un 50% para el 2018, con diseños propios, posicionando la marca en la mente de los consumidores.
2. Incremento de ventas en un 20% de la maquila, debido a que esta representaría el sustento financiero de la marca A.

Con la definición de dichos objetivos la empresa se encuentra con toda la disposición de trabajar en conjunto para la mejora de sus procesos administrativos y de producción y así obtener los resultados esperados.

Actualmente se encuentran laborando tres de los hermanos pertenecientes a la segunda generación, la dirección está a cargo de la hermana mayor y algunas de las actividades extras, las llevan a cabo el resto de los encargados.

## **2.5. Datos generales de la empresa B**

Nombre de la empresa: B

Número de empleados: 8 personas

Tamaño de la empresa: microempresa por el número de empleados y empresa mediana por el volumen de ventas

## **2.6. Antecedentes de la empresa B**

La empresa B, es una empresa familiar fundada hace más de 7 años, el fundador junto con otros socios, detectan una necesidad en el mercado, por lo que deciden abrir una empresa dedicada a ofrecer servicios de salud para la Secretaria de Comunicaciones y Transportes en el Estado de Hidalgo. Ya con la consolidación de la empresa surgen conflictos entre los socios por lo que deciden disolver dicha sociedad dividiendo así el inmueble rentado, mobiliario y cartera de clientes. Poco tiempo después, el fundador de la empresa B junto con su esposa toman la decisión de retomar la idea de abrir la empresa con otro nombre. Al principio la situación se tornó complicada y debían comenzar de cero. En los siguientes años, la empresa pasa por momentos complicados, por lo que tienen que dejar de funcionar durante tres meses, en este periodo no pagan salarios a sus colaboradores, sus clientes no podían acceder a sus servicios y sus proveedores esperaban sus pagos, no obstante, la empresa logró sobresalir y reabrir conservando clientes, proveedores y colaboradores.

## **2.7. Situación actual de la empresa B**

La empresa actualmente sigue ofreciendo servicios de salud para la Secretaria de Comunicaciones y Transportes. La empresa expide exámenes médicos a personas que requieren la licencia de conducir federal. En la actualidad, cuenta con 8 colaboradores, entre los cuales se encuentran laborando una hija del fundador y la esposa suele intervenir de manera esporádica en la organización.

El total de la plantilla de colaboradores ocupan los siguientes puestos:

- 2 médicos (con certificación por parte de la SCT).
- 2 enfermeras

- 1 asistente
- 2 psicólogos
- 1 auxiliar médico.

Así mismo, hoy en día la empresa B, tiene una amplia cartera de clientes y cuenta con la lealtad de sus colaboradores y proveedores. Además, cuentan con los recursos necesarios para el logro de sus objetivos, con los cuales buscan tener presencia en otras partes del Estado de Hidalgo, además de seguir ampliando su número de clientes y por tanto sus utilidades.

Cabe mencionar que la empresa no cuenta con una misión y visión bien establecidas, sin embargo, la visión del fundador es clara en cuanto al futuro de la organización.

### **Justificación**

Debido a la dificultad que representa encontrar organizaciones que permitan el acceso, se consideró a las empresas A y B quienes decidieron colaborar en la realización de este estudio. Ambas empresas tienen características que aportan información interesante al estudio.

En cuanto a la empresa A, ésta ha presentado problemas de sucesión debido al fallecimiento del fundador y de la toma de la dirección repentina por parte de la segunda generación, lo que provocó problemas en la organización, los cuales no han sido resueltos. Lo anterior, creará un precedente que servirá de experiencia para otras empresas con situaciones similares, lo que puede evitar situaciones problemáticas.

La empresa B, es una organización joven que se encuentra en un momento de crecimiento y madurez, por lo que considerar un plan de sucesión permitirá que la empresa continúe en el futuro, y la experiencia de la empresa A servirá como referente para evitar problemas futuros.

Las diferencias van a permitir comprenderlas mejor y aportarán características importantes para este estudio, por lo que la siguiente tabla presenta las diferencias entre las empresas A y B.

**Tabla 8. Comparación entre las empresas A y B**

	<b>Empresa A</b>	<b>Empresa B</b>
<b>Sector</b>	Industria	Servicios
<b>Actividad</b>	Maquiladora de ropa	Servicios de salud
<b>Generación que dirige</b>	Segunda generación	Primera generación
<b>No. Empleados</b>	15 colaboradores	8 colaboradores
<b>Antigüedad</b>	30 años de antigüedad	7 años de antigüedad
<b>Tamaño</b>	Pequeña empresa	Micro empresa
<b>Problemáticas</b>	Problemas en el proceso de sucesión	No hay plan estratégico y falta de un plan de sucesión

Fuente: Elaboración propia

## Capítulo 3. Metodología

### 3.1. Planteamiento del problema

Las empresas familiares tienen una gran importancia en la economía mundial. Su contribución económica es significativa y también son grandes generadoras de empleos, de riqueza y de innovación. Sin embargo, muchas de ellas no llegan al tercer año vida (KPMG, 2013).

La supervivencia de este tipo de empresa puede verse afectada por diferentes factores. Según Belausteguigoitia (2012), existen varias causas que pueden provocar conflictos dentro de las empresas familiares y los cuales pueden afectar el éxito de las mismas. Entre los más comunes se encuentra la confusión en los sistemas empresa y familia, es decir, los objetivos de los dos sistemas no coinciden, hay estructuras organizativas inadecuadas y comportamientos inconsistentes, entre otros.

Aunque hay muchos factores que permiten el éxito de la empresa, también hay otros que provocan problemas, tales como una mala planeación estratégica o la falta de ella. No obstante, no se le ha dado la importancia a planear de forma estratégica, a pesar de los beneficios que representan para la organización sin importar su tamaño o giro. Una buena planeación estratégica da claridad al rumbo que deben seguir las organizaciones, ejecutarla permite reducir la toma de decisiones improvisadas y permite ver más allá de las operaciones del día a día enfocado en el futuro inmediato. Sin embargo, la planeación estratégica en la empresa de tipo familiar tiene peculiaridades, por lo que debe tratarse de forma diferente, contemplando a la empresa, pero también a la dimensión familia.

Según Carlock y Ward (2003), todas las empresas presentan dificultades en la continuidad a largo plazo, es por ello, que las empresas deben estar dispuestas al cambio, lo cual es motivado por el entorno. Para una empresa familiar existen motivos que derivan de la incorporación de la familia a la empresa. Lo anterior puede provocar conflictos entre las oportunidades que tiene la empresa de crecer y las necesidades y deseos de los miembros de la familia. Lo ideal es establecer un equilibrio que facilite la continuidad de la empresa familiar.



El diseño de una planificación que permita pronosticar de forma objetiva el futuro de la empresa y de la familia, va a permitir que existan ventajas como el mejoramiento de la empresa, mantener la confianza entre los miembros de la empresa y de la familia. El éxito de una empresa familiar, está en función de si los miembros de la familia y de la empresa creen que los que podrían ser los sucesores han contribuido al éxito de la misma, si hubo una transferencia del poder planeada y adecuada o si la experiencia fue buena para la familia y los miembros de la empresa (Kaye, 1996).

La supervivencia de este tipo de empresas se vuelve complicada debido a los muchos conflictos que se presentan. Varios de los problemas que derivan se encuentran relacionados a un problema de sucesión no planificado, donde las siguientes generaciones no se encuentran preparadas para tomar la dirección de la empresa. En particular, la empresa A ha pasado por diferentes procesos y situaciones que han dificultado su crecimiento, que han derivado del cambio repentino de dirección impidiendo que la empresa encuentre el rumbo que debe seguir. Debido al fallecimiento del fundador, éste cambio fue necesario dejando a la empresa en manos de los hijos, quienes son la segunda generación que toma la dirección. Muchos de los problemas que presentan son en relación a la falta de objetivos claros, falta de organización y planeación, no existe una administración adecuada y, por tanto, los recursos no se han destinado de forma eficiente, esto se suscitó porque la segunda generación no pasó por un proceso de aprendizaje sobre la empresa en general.

Por otra parte, la empresa B, es una organización relativamente joven, por lo que el tema de la sucesión familiar no ha sido abordado, sin embargo, la organización se encuentra a tiempo de considerar el tema, tomando en cuenta a los posibles sucesores y el tiempo adecuado para que el proceso ocurra. De igual forma, esta organización, no cuenta con un plan estratégico establecido formalmente, sus actividades las realizan con planes a corto plazo, no obstante, su administración es eficiente y han logrado cumplir con los objetivos planteados, posicionándose en el mercado y permaneciendo en el mismo. Pero no han logrado diferenciar los intereses de la familia y los de la empresa, lo que podría provocar conflictos entre ambos, así que definir un protocolo familiar permitirá regular las relaciones, así mismo, contar con un plan estratégico a largo plazo, les facilitará asignar sus recursos eficientemente, asegurar su continuidad y, por tanto, cumplir la visión del fundador.

Se ha podido observar que estas empresas realizan su administración de forma empírica y basándose en la intuición, no existen planes que sean su guía. No obstante, existe un objetivo, por lo que contar con herramientas administrativas adecuadas, hará más fácil su consecución.

Con el cúmulo de experiencias y evidencia, queda claro que la planeación estratégica puede llegar a ser la clave para el éxito de una empresa. Por lo anterior es que surge la pregunta general de investigación.

### **3.2. Pregunta de investigación**

¿La planeación estratégica y la sucesión bien planeada aseguran la subsistencia de una empresa familiar?

### **3.3. Objetivos**

#### **3.3.1. Objetivo general**

Describir el proceso de sucesión familiar y la planeación estratégica de las empresas familiares A y B, con la finalidad de proponer recomendaciones para su continuidad.

#### **3.3.2. Objetivos específicos**

- Realizar el análisis de las empresas A y B con base en el cuestionario de Díaz (2012) y de la entrevista basada en el modelo de planeación estratégica de la empresa familiar creado por Sainte-Marie (1999).
- Realizar recomendaciones estratégicas a la empresa A y B basados en los resultados y en la literatura.

### **3.4. Justificación**

La relevancia de esta investigación se debe a la importancia que tienen las empresas familiares como motor del desarrollo económico y social, así como a la contribución que tienen en la generación de empleos y riqueza. La falta de investigación de las empresas familiares ha influido en su desaparición en los primeros años de vida, por lo que es importante analizar y buscar su éxito empresarial.

Buscar sus fortalezas y oportunidades con la finalidad de suscitar su desarrollo y supervivencia, ya que, sin importar el tamaño que tenga la empresa, sus actividades se ven afectadas y su supervivencia se encuentra amenazada por el entorno, perjudicando en especial a las empresas de menor tamaño.

Este trabajo es necesario para solucionar una problemática concreta de dos empresas familiares y será un punto de referencia para la realización de otros trabajos que se realicen con empresas que tengan problemas similares.

Para su realización se acudió a fuentes de información, como la observación, entrevistas a profundidad, lo que permitió conocer la situación actual de las empresas objeto de estudio. Lo que resulte de esa investigación servirá como un apoyo para la ejecución de objetivos y responder a las preguntas de investigación.

Este trabajo de investigación se fundamenta en la necesidad de dar una solución administrativa que contribuya en el desarrollo de las empresas A y B por medio de un plan estratégico con el fin de mejorar el funcionamiento interno de la empresa y así mantener su permanencia en el mercado.

La importancia de llevar a cabo esta investigación, radica en los beneficios que tendrán las empresas A y B. Los directivos tendrán una noción más amplia sobre su situación actual y de qué forma están llevando la dirección de la empresa. Además, con este trabajo se podrán detectar problemas que necesitan atención, así como identificar las estrategias que se necesitan llevar a cabo y la importancia de implementarlas y tener un seguimiento, ya que, gracias a esto, la empresa podrá mejorar su desempeño y, por tanto, lograr los objetivos planteados.

### **3.5. Diseño de la investigación**

La investigación sobre empresas familiares se llevará a cabo en una maquiladora la cual se denominó A y por una clínica que ofrece servicios de salud, denominada B, ambas ubicadas en el Estado de Hidalgo.

La realización del presente proyecto de investigación será bajo la metodología cualitativa, ya que, este tipo de estudios muestra información más detallada, comprendiendo

los fenómenos y explorándolos desde una perspectiva de los participantes en su ambiente natural. Este tipo de enfoque tiene el propósito de examinar la forma en que los individuos perciben y experimentan los fenómenos que los rodean, profundizando en sus puntos de vista, en la interpretación y sus significados (Hernández, 2014). Con esto se comprenderá la complejidad y la importancia que tiene la planeación estratégica y el proceso de sucesión para el buen funcionamiento de una empresa familiar.

Así mismo, esta investigación será desarrollada con el diseño de un estudio de caso, el cual es considerado como un diseño para estudios no experimentales y cualitativos. Este diseño de investigación se puede definir como un estudio cualitativo que analiza a profundidad una unidad para así responder al planteamiento del problema, probar hipótesis o desarrollar una teoría (Hernández-Sampieri y Mendoza, 2008).

Para comprender mejor en qué consiste el estudio de caso, se tomó la definición planteada por Yin (1998), quien la define como una investigación empírica que indaga sobre un fenómeno en su contexto, donde no hay límites precisos entre el fenómeno y el contexto.

Por otro lado, el alcance de investigación es descriptivo, estos estudios pretenden especificar propiedades y rasgos importantes de cualquier fenómeno. En este estudio se indagó sobre los procesos administrativos y las problemáticas de ambas empresas, donde la empresa A tiene problemáticas derivadas a partir de la muerte del fundador y donde la empresa B comienza a plantearse el tema de la sucesión.

En cuanto al diseño de la investigación éste es de tipo no experimental, debido a que no hubo una manipulación de variables, únicamente se realizó observación de las empresas y su comportamiento en el contexto. Así mismo, se trata de estudio transversal, ya que, se obtuvo información de la situación de la empresa de un momento dado, sin embargo, para la realización de éste, se acudió constantemente a las empresas para obtener información importante para el estudio. Durante el proceso se realizaron visitas para la gestión, posteriormente se visitó a la empresa tres veces más para observar y aplicar los instrumentos para la recolección de información.

En primer lugar, se acudió con el director general de las empresas A y B para realizar la gestión y el apoyo para la realización del estudio. Posteriormente, se asistió a ambas

organizaciones para observar la situación y, por tanto, realizar un diagnóstico. En la tercera visita, se aplicó el cuestionario y después se realizó la entrevista a los directores de las dos empresas.

En todo proceso de investigación es importante utilizar técnicas que permitan el alcance de los objetivos de la investigación. Primero se utilizaron herramientas de recopilación de información, para después recurrir a las herramientas de análisis y de interpretación.

### **3.5.1. Instrumentos para la recolección de información**

#### **Instrumento 1. Encuesta de planeación estratégica en empresas familiares**

Se utilizó el instrumento creado por el Doctor Hilario Díaz Guzmán (2012) (anexo 1), investigador en la Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla. Dicho instrumento consta de 95 ítems y está dividido en dos partes:

- La primera parte contiene preguntas sobre datos generales de la empresa
- La segunda parte abarca aspectos como la profesionalización y al mismo tiempo se divide en tres apartados:
  1. El primero de ellos abarca el grado de profesionalización, nivel de educación, capacitación, política de recursos humanos, normas, sistemas de control, uso de nuevas tecnologías de comunicación, órganos de gobierno, ambiente familiar y proceso de comunicación,
  2. El segundo apartado contiene ítems relacionadas con la armonía familiar, la comunicación, confianza, unión, compromiso, entre otros.
  3. En el tercer apartado se responden preguntas referentes a los obstáculos a los que se enfrenta la empresa para el logro de su profesionalización.

#### **Instrumento 2. Entrevista en profundidad**

En este tipo de enfoque cualitativo, la entrevista (anexo 2) que se utiliza es más íntima, abierta y flexible (Savin-Baden y Major, 2013; y King y Horrocks, 2010 en Hernández-Sampieri, 2014). Se creó una entrevista semiestructurada basándose en una serie de preguntas que sirven como guía, teniendo la libertad de agregar preguntas si es necesario. Con el uso

de esta técnica se pretende ahondar en distintos aspectos y situaciones de la empresa, así como de los directivos.

Para la realización de la entrevista, se recurrió al modelo de planeación estratégica de la empresa familiar creado por Sainte-Marie, citado en Belausteguigoitia, (2012).

**Tabla 9. Planeación estratégica de la empresa familiar**

<b>Fases</b>	<b>Actividades</b>
Identidad ¿Quiénes somos? (empresa y familia)	Historia Misión y valores Estructura: de familia y de la empresa
Diagnóstico ¿Dónde estamos? (empresa y familia)	Modelos de los tres círculos Análisis externo e interno Análisis de industria (Porter) Plan de vida personal
Rumbo ¿A dónde vamos? (empresa familiar)	Visión de la empresa familiar Análisis y selección de escenarios Definición de objetivos estratégicos Validación por empresa, familia y propiedad
Estrategias ¿Cómo llegaremos? (empresa familiar)	Análisis y selección de estrategias Accione estratégicas (tácticas) Definición de responsables Diseño de indicadores
Implementación y monitoreo ¿Vamos bien? (empresa familiar)	Plan operativo Plan de incentivos y consecuencias Seguimiento (rendición de cuentas) Implementación y monitoreo

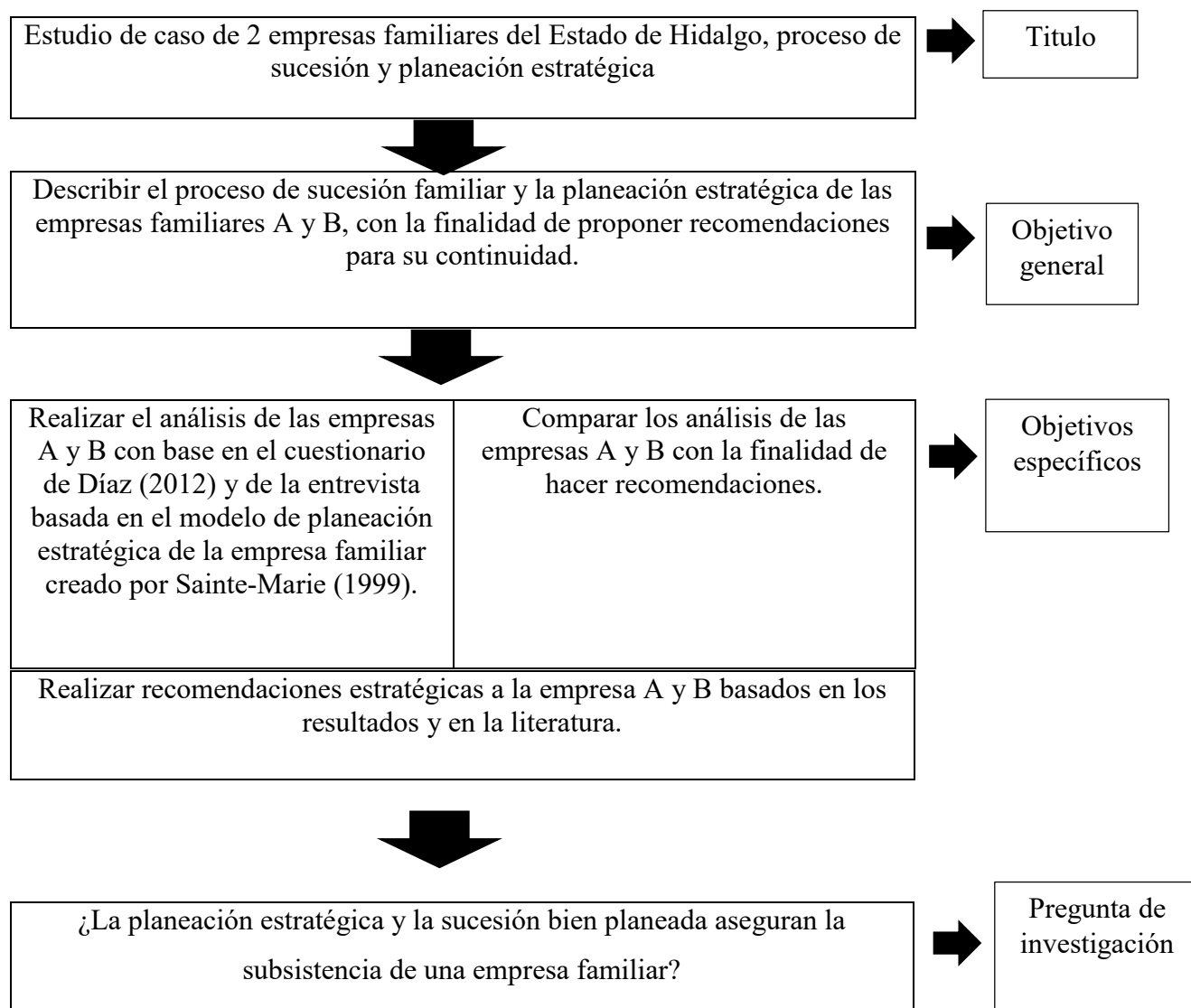
Fuente: elaboración propia basado a partir de Belausteguigoitia, (2012: 177)

La entrevista consta de 38 ítems, la cual contiene preguntas relacionadas a la planeación estratégica, órganos de gobierno, sucesión y protocolo familiar. Todas dirigidas a obtener información sobre la situación pasada, actual y futura de la empresa.

Los instrumentos anteriormente mencionados fueron aplicados a los directivos de ambas empresas. El director de la empresa A pertenece a la segunda generación, quien tomó el puesto después de la muerte del fundador, en el caso de la empresa B, se trata del fundador de la organización.

A continuación, la siguiente figura presenta la matriz de congruencia que incluye el objetivo general de la investigación y los objetivos que se derivan de éste, así mismo se plantea la pregunta de investigación relacionada al objetivo general.

**Figura 10. Matriz de congruencia de la investigación**





## **Capítulo 4. Resultados**

En el presente capítulo se describen los resultados obtenidos durante la investigación. En primer lugar, se presentan los resultados de forma descriptiva, adquiridos del instrumento del Díaz (2012), sobre empresas familiares, contemplando los apartados de datos generales de la empresa y profesionalización (planeación estratégica, nivel de educación, capacitación, política de recursos humanos, normas empresa-familia, sistema de control y gestión del desempeño de empleados familiares y no familiares, consultores externos, uso de tecnologías de comunicación, órganos de gobierno, ambiente familiar, proceso de comunicación, rotación de personal, cultura y liderazgo).

Posteriormente, se presenta el análisis de la entrevista aplicada, la cual incluye preguntas que profundizan en la planeación estratégica de la empresa, los órganos de gobierno y la sucesión y protocolo familiar.

Cabe mencionar que el análisis presentado de forma descriptiva de los instrumentos utilizados, será de ambas empresas, facilitando así comprender la información obtenida. En primer lugar, se exponen los resultados de la empresa A y después los obtenidos de la empresa B.

### **4.1. Planeación estratégica de las empresas familiares**

#### **4.1.1 Análisis de la empresa A**

A continuación, se presentan los resultados de la empresa A, donde se muestran datos relacionados a la misma y son los siguientes:

La empresa A es una organización fundada hace más de 30 años, ubicada en el sector industrial y la cual cuenta con 15 empleados, de los cuales en su mayoría son mujeres. Se encuentra gobernando la segunda generación debido al fallecimiento del padre y fundador de la empresa. De igual forma se pudo observar que cuatro de los siete hijos del fundador ocupan un puesto en la empresa y tienen un nivel de escolaridad de licenciatura, lo que les da herramientas para dirigir la organización, dichos miembros desempeñan cargos relacionados a la administración, el diseño de las prendas, ventas y mercadotecnia. El resto de los

hermanos no se encuentran laborando en la organización, pero son propietarios de la misma, por lo que suelen influir en algunas decisiones de la empresa.

### **Profesionalización**

En este apartado del instrumento se describen aspectos que tienen que ver con la profesionalización de la empresa, lo cual se describe a continuación.

### **Planeación estratégica**

En la empresa A, se encontraron aspectos que reflejan la falta de una planeación estratégica, la empresa A no cuenta con un organigrama establecido, de igual forma no hay departamentalización, sin embargo, se llevan actividades referentes a las áreas de producción, ventas, recursos humanos y contabilidad, aunque no de manera formal, ya que una sola persona desempeña varias actividades al mismo tiempo.

Por otro lado, se encontró que existe una misión que guía el rumbo de la organización, sin embargo, los colaboradores no la conocen. Dentro de la estrategia de crecimiento, la empresa cuenta con objetivos a lograr en el largo plazo: donde el primero de ellos es incrementar sus utilidades y el segundo es posicionar su propia marca, no obstante, estos objetivos tampoco fueron comunicados a sus colaboradores, por lo que no se han establecido de manera formal. Del instrumento surgen elementos de la empresa relacionados a la herramienta FODA y en la siguiente tabla se presentan las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, que permitirán el logro de objetivos.

**Tabla 10. Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de la empresa A**

<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>	<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
Experiencia adquirida	Insuficiente capacidad productiva	Incorporación a nuevos canales de distribución	Cambios constantes en la moda por lo que es importante innovar
Conocimiento	No existe planeación estratégica	Aumentar los puntos de venta	Desajuste en las finanzas
Calidad en sus prendas y en el servicio.	Sin capacidad financiera	Crecimiento del mercado	
	Problemas de sucesión		

Fuente: Elaboración propia

Como parte de la planeación estratégica, dentro de la organización no existen presupuestos anuales y tampoco un sistema de sueldos y salarios.

### **Nivel de educación, capacitación y política de recursos humanos**

En cuanto al nivel de educación, en ocasiones esto no representa relevancia para la elección de los colaboradores que van a ocupar puestos estratégicos. Por otro lado, en el apartado de capacitación, se detecta la falta de un programa de formación empresarial, por lo que ni los familiares ni los colaboradores no familiares han asistido a un curso de capacitación, la formación que reciben es poca y ésta sólo se presenta cuando es necesaria. En relación al tema de recursos humanos, los puestos estratégicos son asignados a los familiares, específicamente a los hijos del fundador.

### **Normas empresa-familia, sistemas de control y gestión del desempeño de empleados familiares y no familiares, consultores externos, y uso de tecnologías de comunicación**

En este apartado, la encuesta refleja que no hay una separación en los asuntos de la empresa y en los de la familia, lo que suele provocar conflictos entre ambos sistemas. Esto suele presentarse, ya que, no hay un establecimiento de normas que regulen la relación entre los miembros de la familia y la organización, en ocasiones la familia considera los intereses de la misma por encima de los de la empresa. No existen normas que regulen la intervención de los familiares políticos dentro de la empresa.

En cuanto a los sistemas de control y gestión del desempeño, estos no se encuentran presentes en la organización, no hay un código de ética, reglamento, metas definidas formalmente, definición de los puestos de trabajo ni evaluación de los directivos y tampoco hay evaluaciones constantes a los colaboradores, por lo que el rendimiento de estos no es medido. Así mismo, la organización no ha consultado a asesores externos debido a los gastos que esto representa.

Por último, en relación al uso de tecnologías de comunicación, este tipo de plataformas no es utilizado por los miembros de la empresa, excepto por los familiares que ocupan puestos estratégicos, lo que quiere decir que sólo un 20% del personal conoce estas

herramientas. Aunque esto no presenta relevancia, ya que su uso no es necesario para el desarrollo de las actividades de la mayoría del personal.

### **Órganos de gobierno, ambiente familiar, proceso de comunicación, compromiso, rotación de personal, cultura familiar y liderazgo**

En las empresas familiares el tema de órganos de gobierno es relevante, pero estos no se encuentran establecidos en la organización, aunque en ocasiones se reúne la familia para hablar de los temas relacionados con la empresa y con la situación de la misma. Del mismo modo, no hay un protocolo familiar que regule la relación entre la familia y la empresa.

Otro tema de interés en las empresas familiares, es el relacionado con el ambiente familiar, esto es importante para que una empresa funcione de la mejor manera. En la empresa A, el nivel de armonía entre los miembros de la familia es regular, el cual depende en muchas ocasiones a que no falte el dinero, no obstante, existe un ambiente de confianza y colaboración, lo que permite el logro de las metas. El ambiente en muchas ocasiones depende de la comunicación que se presente en la empresa y en la familia. Dicha comunicación entre todos los miembros es buena, sin embargo, no cuentan con un plan formal de comunicación.

Por otro lado, los miembros de la familia, presentan un nivel de confianza regular y rara vez se habla de forma abierta de los aspectos tanto negativos como positivos, pero la unión y colaboración con la que cuenta la familia ha permitido que la empresa continúe.

En el tiempo transcurrido varios empleados han dejado la empresa, uno de ellos fue un miembro de la familia quien busca laborar en organizaciones ajenas a la suya.

En cuanto a la toma de decisiones, la familia ha respetado los deseos del fundador, y aún después de su muerte, muchas de las actividades se realizaron de la misma manera, hasta que los hijos que dirigen la empresa comprendieron que para lograr sus objetivos se necesitan cambios internos y externos.

Por último, se trata el tema de la sucesión y de los posibles sucesores. En el caso de la empresa A, no se planeó la sucesión, ya que, con la muerte del fundador, los hijos tuvieron que tomar el liderazgo de forma repentina. Este cambio de dirección fue causa de diversos problemas dentro de la organización, entre ellos, la pérdida de maquinaria, de clientes, de

proveedores y la creciente competencia, sin embargo, la segunda generación ha sobrellevado la situación, buscando alternativas para mejorar.

La esposa del fundador junto con tres de los siete hijos, han llevado la dirección de la empresa desde la muerte de éste, donde ocupan los puestos de dirección general, auxiliar administrativo, diseñador y mercadotécnica, por otra parte, se encuentran los cuatro hijos que no desempeñan un puesto, pero son dueños de la propiedad y también reciben ganancias, y otras veces opinan sobre las decisiones de la empresa. Con todo esto, han enfrentado situaciones con problemas de liquidez, insuficiente capacidad productiva, desacuerdos en la toma de decisiones y falta de organización. No obstante, han trabajado constantemente para potenciar su propia marca y para participar en eventos que les han permitido generar otros ingresos.

Por otra parte, la organización no cuenta con un plan bien definido para lograr sus objetivos, no han diferenciado los intereses de la empresa con los de la familia, enfrentando desacuerdo entre los miembros de la familia. Por lo que es importante la creación de situaciones que favorezcan a la empresa y, por tanto, a la familia.

### **Entrevista a la empresa A**

En este apartado, se analiza la entrevista realizada a la empresa A, y, por tanto, su situación desde el fallecimiento del fundador, con esto, se profundiza en la planeación estratégica, órganos de gobierno y la planeación de la sucesión de esta organización. Debido a lo anterior la estructura de la misma está conformada por tres apartados.

En primer lugar, se trata el tema de la planeación estratégica, ésta no existe dentro de la organización, las actividades realizadas son de forma empírica y basadas en la experiencia y conocimientos previos, además no existen planes presupuestarios ni financieros. No obstante, cuentan con misión, visión y objetivos, los cuales guían el rumbo de la empresa, pero no han logrado cumplirlos debido a las problemáticas afrontadas como empresa y como familia. En los últimos años la empresa ha sufrido disminución de ingresos, las ventas han decrecido, la capacidad productiva es menor y ha habido rotación de personal y pérdida de maquinaria.

Del mismo modo, los procesos administrativos no han sido los adecuados, hay poca organización y aunque la estructura de la empresa es fuerte, ésta no se ha definido claramente; como ya se mencionó no existe un sistema de sueldos y salarios, los cuales se asignan basados en la intuición. Por otro lado, las relaciones con proveedores y clientes se han visto afectadas, éstas relaciones eran gestionadas por el fundador, y con su muerte, varias de estas se perdieron, lo que causó problemas en diversas áreas de la organización. En todas las áreas de la empresa hay desorganización, algunos de los departamentos intervienen en otros creando confusiones, las personas asignadas en puestos ejecutivos realizan actividades de todas las áreas. Por lo anterior, requieren una base para solucionarlo, no cuentan con el conocimiento para realizarlo, por lo que el apoyo externo es indispensable para lograrlo. En el mismo sentido, la capacitación es indispensable para lograr cambios dentro de la organización.

Actualmente, hay los objetivos planteados a largo plazo, los cuales son conocidos por los miembros de la familia, sin embargo, la economía de la organización no ha permitido que estos se lleven a cabo totalmente. Las estrategias alternas han permitido que la empresa sobreviva durante los últimos dos años y, por tanto, cumplir las metas. Una de éstas estrategias busca que la maquila financie su propia marca, posicionándola en varios puntos de venta.

En segundo lugar, se abordó el tema de órganos de gobierno de la empresa. Dichos órganos no se han establecido, sin embargo, hay reuniones periódicas, en las que hablan sobre la empresa y la familia, aunque no de manera formal. La organización no separa los conflictos familiares con los problemas de la empresa, confundiendo los intereses entre ambos sistemas. Por otro lado, las decisiones suelen ser tomadas por el director de la organización y la esposa del fundador, sin embargo, el resto de la familia interviene, lo que suele obstaculizar las actividades de la empresa e incluso su crecimiento.

En esta organización el tema de la sucesión familiar es de interés, ya que, fue la falta de este plan, lo que causó diversas problemáticas en la empresa.

Como antes se mencionó, la familia sufrió una pérdida importante, el fundador y director de la empresa murió, y la familia se vio en la necesidad de tomar decisiones repentinas e inmediatas para poder cumplir con las metas, con lo que se evitó quedar mal con el cliente. Una de las decisiones importantes a tomar, tuvo que ver con determinar quién de

los miembros de la familia dirigiría la empresa, se consideró a la esposa del fundador, sin embargo, una de las hijas se quedó con la dirección, era la candidata más viable, ya que, laboraba en la empresa, por un tiempo llevó la contabilidad y conoce su funcionamiento, a los clientes y colaboradores. Además, de la directora, otros miembros de la familia realizan actividades en la empresa, es decir, cuatro de los siete hijos son parte de la organización, buscando siempre cumplir las metas.

Con respecto a la esposa del fundador, es ella quien administra el aspecto económico de la empresa y la familia, es decir, toma las decisiones respecto a la asignación del recurso, lo que en ocasiones limita el logro de algunos objetivos.

Otro aspecto relacionado a las problemáticas de la empresa familiar, tiene que ver con la intervención de los familiares en la organización, lo cual es una situación persistente y aún presente en la empresa A. Aunque cuatro de los siete miembros de la familia son quienes laboran en la organización, el resto de ellos son propietarios, por lo que suelen opinar y obstruir algunas decisiones importantes, así mismo, suelen disponer de dinero, lo que no se controla y se vuelve un problema cuando se trata de pagar las cuentas. Esta situación es evitable, si existieran órganos de gobierno, se crearían normas y reglas las cuales controlarían la situación y evitarían la intervención del resto de los familiares.

Otros aspectos a considerar en esta empresa, son las decisiones que se tomaron posterior a la muerte del fundador. En las empresas familiares suele darse el caso que, el director y fundador no quieran dejar el puesto, además no suelen considerar realizar cambios ni permiten que los hijos se involucren, lo que puede causar problemas en el momento en el que éste muere, dejando una empresa con problemas y con sucesores no preparados. Esto sucedió con la empresa familiar A, ya que, el director siempre fue quien tomó las decisiones importantes, conocía a los clientes y la forma de dirigir la organización. Después del fallecimiento, la familia tomó la decisión de adquirir financiamiento, lo que no fue posible debido a un endeudamiento que dejó el fundador. Lo anterior, originó una situación que provocó una falta de liquidez, además de la postergación de las metas a lograr. Por lo anterior, es importante involucrar a los posibles sucesores en los asuntos de la empresa, considerando capacitación y delegando poco a poco actividades, además de considerar el retiro oportuno por el bien de la empresa.

A consecuencia de la muerte del padre de familia y director de la empresa, para la familia fue difícil sobrellevar la situación emocional, lo que repercutió en la empresa, decisiones importantes se postergaron, los conflictos surgieron, las utilidades no eran suficientes, clientes y proveedores se perdieron y los problemas con trabajadores comenzaron a surgir. Para la familia era importante hacer las cosas como las realizaba el fundador de la empresa, sin embargo, y con el tiempo, los miembros de la segunda generación comenzaron a realizar cambios pequeños en algunas actividades y en la forma de hacer las cosas. Entre los cambios implementados más importantes se encuentran los siguientes:

- En primer lugar, desarrollaron una línea de ropa de diseño, son prendas con modelos exclusivos, debido a eso pueden venderla a precios más altos contando con un margen de utilidad mayor. Así mismo, y gracias a esto, han participado en pasarelas, revistas y eventos importantes, creando un prestigio para la marca.
- En segundo lugar, la empresa está incursionando en el diseño y fabricación de lencería, diversificar permite que la empresa incremente ingresos
- Por otra parte, se encuentran en el proceso de ampliar su propia marca, fabricando chamarras, chalecos, playeras, etc.
- Así mismo, buscan que crezca la demanda de uniformes escolares y ejecutivos, por lo que están realizando publicidad en redes sociales.
- En general, están haciendo cambios en el área de trabajo, es decir, reacomodando materiales, espacios y maquinaria.

Resumiendo, la empresa ha llevado a cabo cambios importantes para mantenerse y crecer, resolviendo las problemáticas que han surgido, sin embargo, la importancia de contar con un plan permite evitar situaciones que pueden llevar a la muerte a una organización. En la empresa A, no existen planes estratégicos formales, sin embargo, buscan financiar su marca con la maquila, para lo que necesitan incrementar su producción.

Por otra parte, los miembros de la familia nunca tocaron el tema de la sucesión, fue hasta la muerte del fundador que entendieron la relevancia de contar con un plan de este tipo. La segunda generación ahora tiene el mando de la empresa y no han considerado la sucesión a la tercera generación, ya que muchos de los candidatos aún son de corta edad. Sin embargo,



y debido a que son siete hermanos, uno de ellos podría tomar las riendas de la organización en el futuro.

Por último, se habló del protocolo familiar, del cual tienen conocimiento, aunque no cuenta con uno hoy en día, saben de la importancia de éste y consideran la opción de establecer uno, con la finalidad de obtener una mejor relación entre la empresa y la familia. En su elaboración participarían, la esposa del fundador, los hijos y parientes políticos.

#### **4.1.2 Análisis de la empresa B**

Como parte de los resultados, se presenta el análisis de la empresa B, basado en el instrumento de planeación estratégica en empresas familiares y se obtuvo la siguiente información.

La empresa B se encuentra ubicada en la ciudad de Pachuca, Hidalgo, es una organización que ofrece servicios de salud, fue fundada aproximadamente hace 7 años, es una empresa que funciona con 8 colaboradores y por ser una organización joven es la primera generación quien está al frente de ésta. El director de la empresa y fundador de la misma cuenta con mucha experiencia en el sector médico y también en el área administrativa, contando con posgrados que le permiten dirigir la organización de forma eficiente. El fundador tiene dos hijas, una de ellas labora actualmente en la empresa como asistente y la otra estudia medicina y también ha tenido actividades en la organización, lo que hace a ambas candidatas para la sucesión en un futuro.

#### **Profesionalización**

En este apartado del instrumento se describen aspectos que tienen que ver con la profesionalización de la empresa, lo cual se describe a continuación.

#### **Planeación estratégica**

La empresa B no cuenta con un organigrama, sin embargo, la estructura y jerarquización está implícita. No hay departamentalización, la mayoría de las actividades administrativas son realizadas por el director de la empresa. No cuentan con misión y visión de la empresa, aunque cuentan con objetivos y una filosofía institucional definidas expresamente. Los objetivos planteados a largo plazo son incrementar el número de clientes y colocarse como empresa número uno en el mercado. Estos pueden lograrse aprovechando

los recursos con lo que cuenta la organización, los cuales son expresados en la siguiente tabla, donde, se enumeran las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.

**Tabla 11. Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de la empresa B**

<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>	<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
Buena reputación	No hay un plan estratégico	Menos burocratización	Competencia
Servicio de calidad y eficiente	No hay plan de sucesión	Ejecución de las decisiones tomadas	
Experiencia	Carecen de un plan de negocios-familia		
Flexibilidad	Menor acceso a financiamiento		
	No comprensión del negocio		

Fuente: Elaboración propia

Continuando con el tema de la planeación estratégica, no existen presupuestos anuales y la empresa no se encuentra en la disposición para trabajar con los competidores, debido a que cuentan con los recursos suficientes para el logro de objetivos por sí mismos. Del mismo modo, el director de la empresa busca realizar cambios en los departamentos de compras, recursos humanos, ventas y mercadotecnia, finanzas y servicio al cliente.

### **Nivel de educación, capacitación y política de recursos humanos**

En cuanto al tema de nivel académico, la formación académica es un criterio fundamental para el ingreso de empleados a la empresa, debido a que es una empresa que ofrece servicios de salud, contratar profesionales como médicos, psicólogos y auxiliares médicos es esencial para el buen funcionamiento de la empresa.

Por otro lado, no existen programas de capacitación, sin embargo, los empleados acuden a capacitación una vez al año. Por otra parte, la asignación de puestos y los criterios de promoción tienen que ver con el conocimiento, talento, experiencias y habilidades y no considerando el parentesco. En cuanto al sistema de salarios, éste es el adecuado y los

colaboradores cobran un sueldo de acuerdo a las habilidades y aptitudes, del mismo modo estos son asignados basado en la profesión y actividades realizadas.

### **Normas empresa-familia, sistemas de control y gestión del desempeño de empleados familiares y no familiares, consultores externos, y uso de tecnologías de información y comunicación**

El sistema familia y el sistema empresa no se encuentran claramente bien separados y, por tanto, no hay normas que regulen la relación entre ambos sistemas. De la misma forma, no hay criterios que hablen sobre la participación de los familiares dentro de la empresa. No hay estándares de ética escritos en la organización, no obstante, los colaboradores y clientes conocen las conductas aceptables y también las que no lo son, lo que está relacionado con la filosofía de ale empresa.

Así mismo, la empresa en ocasiones realiza evaluaciones a los empleados, así como retroalimentación a sus colaboradores, aunque no de manera formal y ésta se realiza cuando es necesario y no periódicamente.

Con asuntos relacionados a la consultoría, la empresa sí hace uso de éstos, requiriendo servicios de informática, de asuntos legales y contabilidad, lo cual se ve reflejado como beneficios en la empresa.

Por otra parte, el 100% del personal maneja programas de cómputo, ya que, esto es necesario para la realización de las actividades, incluso dentro de la empresa, la comunicación es a través de herramientas como Skype y teléfono.

### **Órganos de gobierno, ambiente familiar, proceso de comunicación, compromiso, rotación de personal, cultura familiar y liderazgo**

En el tema de órganos de gobierno, estos no se encuentran establecidos y tampoco cuentan con un protocolo familiar. En el tema del ambiente familiar, los miembros de la familia mantienen relaciones excelentes. El apoyo y la unión familiar está presente en momentos de crisis, además la relación de la familia es buena y armoniosa dentro de la organización.

No hay planes de comunicación formal, sin embargo, realizan reuniones una vez al mes para tratar temas de la empresa. Con frecuencia la resolución de problemas es a través de soluciones ganar-ganar. Por otra parte, la comunicación suele ser rápida y oportuna, lo

que permite resolver los conflictos. Su rotación de personal es mínima, en los últimos dos años solo tres colaboradores han salido de la empresa. Las decisiones de la empresa son tomadas por el director general y ésta es respetada de manera incondicional, aunque frecuentemente las decisiones tomadas en equipo son mejor.

En cuanto al tema de la sucesión, este tema aún no es abordado, no hay claridad sobre el perfil que debe tener el sucesor, lo que se debe a que la empresa es relativamente joven.

### **Entrevista a la empresa B**

En la empresa B, se aplicó una entrevista que aborda temas sobre la planeación estratégica de la empresa, órganos de gobierno y sucesión familiar.

La empresa cuenta con planes estratégicos a corto plazo, los cuales permiten acercarse a los objetivos planteados a corto y largo plazo. La organización cuenta con planes de presupuestos y sus departamentos no están del todo definidos, sin embargo, las funciones de cada uno de ellos están claramente especificadas y los colaboradores conocen sus funciones a realizar, los perfiles de puesto son los adecuados, así como los requerimientos que deben cubrirse para desempeñarlo.

La empresa no cuenta con misión y visión, lo que no ha resultado un problema, ya que los colaboradores conocen bien las metas a cumplir y comprenden que la misión es ofrecer un buen servicio al cliente otorgando una experiencia positiva a estos.

Debido a las características de la empresa, ésta es considerada la mejor opción en el sector. La empresa B tiene dos organizaciones como competencia directa, ambas brindan el mismo servicio, por lo que, la empresa busca destacar guiándose en la ética, reglamentos, y en la calidad, elementos que respaldan su trabajo. La organización tiene como prioridad al cliente, buscando siempre ofrecer un servicio rápido y de calidad, además de honesto.

La empresa suele no quedarse en su status quo, busca constantemente nuevos clientes, incrementando su cartera, por tanto, sus utilidades anuales. Del mismo modo, sus relaciones con proveedores, llevando a cabo en tiempo y forma los pagos de cuentas correspondientes, afianzando lealtad y trabajo en conjunto.

La empresa ha enfrentado retos durante su ciclo de vida, uno de ellos tiene relación con los clientes, quienes en ocasiones no cuentan con la documentación requerida para ofrecer el servicio, no obstante, los miembros de la organización buscan dar soluciones realistas y efectivas. Otra complicación que han enfrentado tiene que ver con el fallo del software, el cual es indispensable para su operación, lo que retarda la digitalización y, por tanto, la entrega de la constancia que se le otorga al usuario para continuar con los trámites y así, conseguir la licencia federal.

Un reto que enfrentó anteriormente la empresa, fue cuando tuvo que detener sus funciones durante tres meses, enfrentando la falta de liquidez y pérdida de clientes, sin embargo, lograron reabrir, ampliar las oficinas y aumentar su cartera de clientes.

El director de la empresa, considera importante la evaluación y la retroalimentación tanto de clientes como de los colaboradores. Ésta no se lleva de manera formal, pero sí reciben críticas positivas y negativas, lo que permite la mejora constante.

Por otra parte, la empresa tiene la visión de ser el proveedor de servicios médicos más importante y reconocido de la región y que así los clientes acudan a esta empresa porque es la mejor opción y la mejor experiencia en el servicio.

En segundo lugar, se abordó el tema órganos de gobierno en las empresas familiares, donde éstos no se encuentran establecidos, ya que, no se realizan reuniones formales y exclusivas para tratar los temas de la organización. Muchas de las veces los miembros de la familia discuten temas relacionados en la empresa en momentos que son de la familia, lo que no permite separar ambos sistemas. Por otro lado, los conflictos que surgen suelen resolverse dentro de la empresa, pero en ocasiones se hablan también en el hogar, lo que da pie a pensar en establecer momentos periódicos para tratar dichos temas. Sin embargo, anteriormente, se realizaban reuniones mensuales para hablar sobre los resultados de la empresa y de los objetivos a cumplir.

Por último, se encuentra el tema de sucesión y protocolo familiar, el cual no ha sido tratado por la familia, ni considerado por el director. Esto se debe a que es una empresa joven y a que el fundador aún tiene mucho que ofrecer a la organización. Sin embargo, el director tiene una idea de quien podría llevar las riendas de la empresa en el futuro. La hija mayor

conoce el funcionamiento de la empresa, ya que, lleva laborando en ella por mucho tiempo, sin embargo, el liderazgo es un elemento importante, el cual debe ser desarrollado por la posible sucesora, lo cual es importante para el director. Quien ocupe la dirección de la empresa en el futuro, debe cumplir con características esenciales como habilidades gerenciales, ser propositivo, conocer cada área de la empresa y tener habilidades sociales.

Por otra parte, pueden surgir situaciones extraordinarias, las cuales deben ser previstas, por lo que, si el director llega a morir y la sucesión no fue planeada, la esposa podría hacerse cargo de la empresa, debido a que domina aspectos de la empresa importantes para su funcionamiento, aspectos médicos y algunas habilidades administrativas, aunque contar con capacitación facilitaría dirigir la organización. La esposa es la primera opción a considerar, ya que, cuenta con influencia en la organización, influye en algunas decisiones y apoya al director de la empresa en las situaciones difíciles.

En el mismo sentido, la hija menor, también podría ser posible candidata para quedarse al frente de la empresa, conoce aspectos importantes de la clínica, aprende rápido, cuenta con el carisma necesario para ser líder, y es estudiante de medicina, lo que le da cierta ventaja.

Resumiendo lo anterior, la empresa B no ha considerado realizar un plan de sucesión, sin embargo, existen candidatos viables, los cuales cuentan con conocimientos necesario para tomar la dirección. No obstante, es un tema que debe ser discutido por la familia considerando así la realización de un protocolo familiar, donde se establezcan criterios que aseguren la supervivencia de la empresa.

#### **4.1.3 Hallazgos**

Los resultados encontrados en esta investigación, pueden o no, coincidir con otros estudios sobre el mismo tema, realizados con anterioridad.

Considerando la encuesta y la entrevista a los directivos de las organizaciones, se pudo encontrar que en las empresas objeto de estudio no existe un plan de sucesión, incluso los directivos de ambas empresas no le dan la relevancia suficiente a dicho proceso; no obstante, estas organizaciones lo consideraran más adelante. Lo anterior coincide con los

hallazgos encontrados por Peña (2008) quien concluyó que el 97% de las empresas de este tipo no cuentan con un plan de sucesión, sin embargo, consideran su realización en el futuro.

Dando continuidad a los hallazgos de esta investigación, se encontró que la empresa A en su momento no se encontraba preparada para el proceso de sucesión, éste no fue planeado y el cambio fue repentino, desencadenando diversos problemas que afectaron a la empresa tanto a nivel administrativo como operativo. En cuanto a la empresa B el plan de sucesión no ha sido considerado, aunque la organización tampoco se encuentra lista para el cambio, y esto puede deberse a distintos factores, tales como: la reciente creación de la empresa, el director considera que no es momento del retiro y que los posibles sucesores no se encuentran preparados totalmente para desempeñar el cargo; lo anterior, se relaciona con lo encontrado por Mayo (2016) donde según la literatura la mayoría de las empresas familiares no se encuentran preparadas para realizar un proceso de sucesión exitoso.

Macías (2011) encontró en su estudio que el 70% de las empresas familiares no se han planteado la sucesión y solo un porcentaje del 25% trabajan respecto al tema, esto se relaciona con otros estudios sobre el tema y así mismo con lo encontrado en éste, donde las empresas familiares difícilmente consideran el tema de la sucesión y cuando se le da la importancia, la empresa ya pasó por una situación que generó problemas y dificultades, tal como ocurrió con la empresa denominada A.

Por otro lado, en cuanto al tema de planeación estratégica, se encontraron coincidencias con los resultados de Martínez y Morenos (2008) quienes después de realizar un estudio en una empresa familiar de transportes, encontraron que la organización carece de un plan estratégico formal, por lo que la toma de decisiones genera problemas dentro de la organización; situación que se replica en la empresa A de este estudio, debido a la falta de planes estratégicos y de una estructura organizada, diversos conflictos han surgido entre los miembros de la familia y por ende de la organización, lo cual es una barrera para que se lleven a cabo otras actividades u obstaculiza la continuidad de otras.

Sin embargo, la empresa A cuenta con ciertas estrategias para el desarrollo de nuevos productos o el mejoramiento de otros, buscando innovar y diversificar su producción y, por tanto, incrementar sus ingresos; esto coincide con los hallazgos del estudio realizado por

Lanzas y Raitte (2015) en una empresa donde no hay un plan estratégico detallado, pero sí estrategias para el mejoramiento de productos.

Así mismo, lo anterior, presenta coincidencias con los hallazgos de Gutiérrez (2005) donde destacó que la empresa presenta una falta de plan estratégico lo cual influye en el desempeño de la misma. En la empresa A la falta de este plan ha generado incertidumbre de lo que puede ocurrir en el futuro, sin embargo, es importante rescatar que han salido a flote a pesar de las dificultades y han sobrevivido después de los problemas que presentaron.



## Conclusiones y recomendaciones

La planeación estratégica es un tema importante para las organizaciones, debido a los cambios en el entorno tanto interno como externo de éstas, por esa razón contar con un plan permite a la empresa hacer frente a las dificultades que pudieran presentarse y así asegurar el éxito.

En este caso, las empresas familiares deben tener en cuenta los elementos que les permitan crear herramientas para su continuidad, ya que su particularidad hace en ocasiones que estas empresas no sobrevivan o que presenten conflictos diferentes a las organizaciones que no son familiares. Por esto, temas como la planeación estratégica deben ser tratados de forma diferente considerando siempre el sistema familia, el cual está presente en estas organizaciones. Así mismo, no sólo temas de planeación estratégica van a facilitar el éxito empresarial, sino, que considerar la sucesión familiar y otras características de estas organizaciones conjugarán a favor de su supervivencia y de su éxito en el futuro.

En esta investigación se encontraron diversos resultados, los cuales concuerdan con autores como Belausteguigoitia (2012), estudioso de la empresa familiar, quien expone que la importancia de la empresa familiar se debe a la interdependencia existente entre la familia y la empresa, lo que puede provocar conflictos y fricciones afectando así la organización y por tanto su supervivencia. En otro sentido, los resultados también coinciden con los expuestos por Ward (1988), quien afirma que en el caso de la empresa familiar es la familia quien va a decidir el rumbo de la empresa, la estrategia, los productos y servicios y los clientes, lo que quiere decir que de alguna forma las empresas conocen la planeación estratégica, pero algunas de ellas no la aplican de forma adecuada. Por lo que el objetivo de implementar herramientas como la planeación estratégica es que la empresa familiar sobreviva de generación en generación, asegurando el patrimonio familiar.

El presente estudio de caso tuvo como objetivo general analizar el proceso de la sucesión familiar y el de la planeación estratégica de las empresas A y B, para poder realizar recomendaciones, el cual se alcanzó. Esto se logró con la aplicación del cuestionario sobre planeación estratégica en las empresas familiares y una entrevista sobre el mismo tema. Con lo anterior se analizó el proceso de planeación de cada una de ellas y aunque presentan

diferencias como organizaciones los resultados encontrados, permiten un panorama de su situación.

Como parte de los resultados, se encontró que ninguna de las dos empresas, lleva un plan estratégico formal, sin embargo, la empresa B cuenta con ciertas estrategias y con un equipo de trabajo que le ha permitido obtener buenos resultados a lo largo de su existencia. Así mismo se suma la experiencia y habilidades administrativas del director y fundador de la misma y el conocimiento de sus fortalezas y debilidades, las cuales usan a su favor para el logro de objetivos. Por otro lado, la empresa A ha presentado diversas dificultades administrativas y de sucesión que han hecho que la empresa sólo sobreviva enfrentando retos constantes y sobrellevando la situación.

Por otra parte, en esta investigación se abordó el tema de la sucesión familiar, debido a la importancia que tiene en las empresas familiares, ya que cuando se busca que la empresa continúe en manos de la familia, un plan de sucesión debe realizarse. Parte de los resultados de este estudio de caso, coinciden con el planteamiento de Rojas (2012) quien mencionó que muchas organizaciones no planifican y no eligen a sus sucesores, lo que ocasiona que el nuevo líder se elija de forma precipitada y poco planeada. Lo anterior se relaciona con lo ocurrido en la empresa A, debido a la muerte repentina del fundador, la segunda generación tomó el mando de la empresa de forma espontánea, generando problemáticas que en los últimos dos años no han podido resolver del todo. Este caso en particular, refleja la falta de un plan de sucesión, debido a que el fundador, no deseaba ceder el poder y ocupó la dirección por mucho tiempo hasta que enfermó. Como consecuencia de esto, los hijos no contaban con los conocimientos en cuanto a clientes, proveedores y colaboradores para poder seguir gestionando las actividades, lo que llevó a la empresa a una disminución de sus ingresos. La importancia de plantear dicho proceso se refleja en la necesidad de preparar a los futuros posibles sucesores, dejando la empresa en manos de personas preparadas, capaces de dar continuidad y de mantener el patrimonio de la familia.

Para la realización de este estudio se realizó la búsqueda de dos empresas familiares con características similares. Sin embargo, el acceso a las organizaciones suele ser restringido o limitado, por lo que se consideró la inclusión de la empresa B, quien cuenta con

características diferentes, no obstante, es un referente para otras organizaciones que no han considerado un plan de sucesión familiar y que aún están a tiempo de realizarlo.

Por lo anterior se concluye que la empresa B, es una organización muy joven por lo que el tema de la sucesión no ha sido abordado, sin embargo, el director de la empresa ya cuenta con candidatos que podrían ocupar la dirección. Esto es importante, ya que, con esa anticipación se puede evitar problemas en un futuro. Además, existe conciencia por parte del director de la empresa B que en algún momento debe retirarse y delegar el poder a un miembro de su familia. Es importante que las empresas de reciente creación y las que no lo son, planeen y planteen un protocolo familiar para evitar situaciones similares a las ocurridas en la empresa A.

Por lo anterior, es importante que los directores consideren, los temas de la planeación estratégica y del plan de sucesión en sus organizaciones, con la finalidad de obtener herramientas que se usen activamente y que faciliten el trabajo de dirigir su empresa familiar.

## **Recomendaciones**

De acuerdo al análisis realizado sobre los temas de planeación estratégica y de sucesión familiar en las empresas A y B y con relación a los resultados obtenidos se sugieren las siguientes recomendaciones:

Estas recomendaciones se harán por separado para la empresa A y B.

### **Recomendaciones para la empresa A**

En el caso de la empresa A y en relación al tema de la sucesión no planificada, se propone de primera mano la elaboración de un protocolo familiar, en el cual participen todos los miembros de la familia, estableciendo las normas que regulen la relación entre la empresa y la familia. Lo anterior con la finalidad de disminuir la interferencia de los criterios personales y los lazos familiares en las actividades de la empresa. Así mismo, es importante incluir en dicho protocolo temas relacionados a la sucesión familiar, conflictos familiares, liderazgo del director y la intervención de los familiares políticos en la empresa.

De igual forma se recomienda el establecimiento de órganos de gobierno necesarios en una empresa familiar. La falta de reuniones formales no ha permitido que la empresa

resuelva situaciones relacionadas con la organización, por lo que llevar a cabo reuniones periódicas donde participen todos los involucrados permitirá que la toma de decisiones sea más eficiente. Lo anterior debe estipularse de igual forma en el protocolo familiar.

Por otro lado, se encuentran las problemáticas derivadas de la falta de la planeación estratégica, en primer lugar, es importante la asesoría externa, de esta forma habrá un mediador que facilite el proceso. En segundo lugar, se propone buscar capacitación basándose en las necesidades de la empresa; algunos de los temas a incluir son:

- Administración y gestión de proyectos
- Planeación
- Administración en la producción
- Contabilidad de costos

Del mismo modo, se recomienda una reestructuración operativa:

- Identificar las áreas principales de la empresa para conocer si pueden utilizar outsourcing en alguna de ellas como: mantenimiento, soporte, entre otras.
- Adaptar la plantilla laboral a las necesidades de producción.
- Implementar tecnología en los procesos.

Reestructuración financiera:

- Buscar fuentes de financiamiento alternativa.
- Disminuir pasivos
- Diversificar ingresos

### **Recomendaciones para la empresa B**

En el caso de la empresa B y su situación actual se propone de primera mano el establecimiento de órganos de gobierno familiar, lo que permitirá que los miembros de la organización se encuentren mejor informados sobre la situación de la empresa y de esa forma diferenciar las situaciones familiares con las de la organización. Es importante acordar periodos y lugar para dichas reuniones.

Así mismo se hace la recomendación de comenzar a planear la sucesión de la empresa, ya que se encuentran a tiempo, lo que los llevaría a anticiparse a situaciones futuras evitando problemas parecidos a los de la empresa A.

Del mismo modo, se recomienda que el fundador de la empresa considere el momento de su retiro, así como la preparación de los posibles sucesores, incorporando así a las siguientes generaciones a la organización, lo que permitirá que la empresa continúe en el futuro.

Del mismo modo, también se propone la realización de un protocolo familiar, donde se establezcan las recomendaciones anteriores, así como la intervención de otros familiares en la empresa.

En cuanto al tema de la planeación estratégica, se recomienda realizar planeaciones periódicas de manera más formal, ya que, aunque la empresa funcione eficientemente, el uso de esta herramienta les facilitara el proceso y les permitirá anticiparse a algunas problemáticas. Además de esa forma el personal conocerá la misión y la visión, otorgando elementos para que todos trabajen persiguiendo el mismo objetivo.

Todo lo anterior, va a permitir a las organizaciones encaminar sus acciones al logro de los objetivos y, por tanto, al éxito de la empresa.

## Referencias

- Aguirre de León, H. L. (2014). *Planeación estratégica y productividad laboral (estudio realizado en hotel del campo, Quetzaltenango)*. Tesis de licenciatura en psicología industrial, Universidad Rafael Landívar, México.
- Álvarez, M. J. (2014). *Propuesta de herramienta de planificación estratégica para la gerencia educación de fundación minera escondida*. Tesis de maestría en control de gestión, Universidad de Chile, Chile.
- Amat, J. M. (2000). La sucesión y la continuidad de la empresa familiar. *Gestión de la empresa familiar*, 2 (12), 29-39.
- Antognolli, S. (2012). *¿Qué es el Protocolo Familiar?* Recuperado de <http://www.degerencia.com/articulo/que-es-el-protocolofamiliar>
- Araya, A. (2011). *La sucesión de empresas familiares costarricenses: factores de éxito y fracaso*. Tesis Doctoral, Universidad de Valencia, España.
- Araya, L. A. (2012). El proceso de sucesión en la empresa familiar y su impacto en la organización. *Tec empresarial*, 6 (2), 29-39.
- Baldwin, D. (2010) "The Strategy of Succession Planning" Center for Simplified Strategic Planning, Inc.
- Bastar, S. (2008). *Estilos de dirección, subjetividad y vida de una empresa familiar*. VI
- Bateman, S. y Snell, S. (2005). *Administración una ventaja competitiva* (6ta ed.). México: McGraw Hill.
- Belausteguigoitia, R. I. (2012). *Empresas familiares. Dinámica, equilibrio y consolidación*. México: McGraw-Hill. Congreso Internacional de análisis organizacional, 28, México.
- Beckhard, R. y Dyer, W. D. (1983) Managing continuity in the family-owned Business. *Organizational Dynamics*, 12 (1) 5-12.
- Brito, Q. S. y Silva, A. B. (2010) "Factores mediadores da relação trabalho e família de casais empreendedores." IN: Anais Encontro de Estudos Organizacionais da ANPAD, Florianópolis, 6: 1-16.

- Campos, G. F. (2014). *Aplicación de un sistema de planificación estratégica y control de gestión en una organización sin fines de lucro: Caso ONG psicólogos voluntarios*. Tesis para obtener el grado de maestro en control de gestión, Universidad de Chile, Santiago de Chile.
- Cabrera, R. y González, J. (2008). *Plan de sucesión en empresas familiares: garantizando la continuidad del negocio*. Delineando estrategias una visión de KPMG. Recuperado de [kpmg.com.mx](http://kpmg.com.mx).
- Carlock, R. y Ward, J. (2003). *La planificación estratégica de la familia empresaria*. Bilbao: Ediciones Deusto.
- Castelán, G. B. (1985). *Planeación estratégica y control de gestión: su interacción*.
- Cortes, G. A., Cabral, M. A., Aguilar, V. A., Cruz, H. M., López, T. R. y García, E. R. (2016). *Aplicación de la planeación estratégica y fundamento normativo en una empresa procesadora de carne*. *Revista Mexicana de Agronegocios*, 20 (39), 389-398.
- Chang, G. V. (2012). *La sucesión exitosa de un grupo empresario familiar a la futura generación a través de un modelo de dirección estratégica caso: grupo calderón comercio exterior y logística integral*. Tesis para obtener el grado de maestro en administración de empresas. Universidad politécnica Salesiana, sede Guayaquil, Ecuador.
- Chiavenato, I. (2002). *Administración en los nuevos tiempos*. Bogotá: Mc Graw-Hill.
- Chua, J. H., Chrisman, J. J. y Sharma, P. (2005). Trends and directions in the development of strategic management theory of the family firm. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29, 555 -575.
- Cova, G. E., Rodríguez, R. Y. y Sánchez, M. J. (2012). *Análisis del proceso de planificación estratégica de la empresa Naviera Rassi, C. A (Naviarca). Cumaná, estado Sucre*. Trabajo para obtener el grado de licenciado en contaduría pública, Universidad de Oriente.
- Dirección General de Política de la Pequeña y Mediana Empresa. (2008). *Guía para la pequeña y mediana empresa familiar*. Ministerio de Industria, Turismo y Comercio. España.
- Díaz, G. H. (2012). *La planeación estratégica en las empresas familiares de Tehuacán y su contribución a la mejora del desempeño*. Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla. Consultado en: <http://congreso.investiga.fca.unam.mx/docs/xvii/docs/B04.pdf>
- Dodero, S. (2002). *El Secreto de las Empresas Familiares Exitosas*. Editorial Ateneo.
- Donnelly, R. (1964). The Family Business. *Harvard Business Review*, 93-105.

- Estrada, B. R., García, P. D. y Sánchez, T. V. (2011). Barreras que dificultan la planificación estratégica en la PYME: una evidencia empírica en empresas mexicanas. Consultado en [http://www.uaeh.edu.mx/investigacion/icea/LI\\_SistOrgSocMedEfec/estrada\\_barceñas\\_roberto/barreras\\_revista\\_la\\_nueva\\_gestion.pdf](http://www.uaeh.edu.mx/investigacion/icea/LI_SistOrgSocMedEfec/estrada_barceñas_roberto/barreras_revista_la_nueva_gestion.pdf)
- Fleitman, J. (2000). *Negocios Exitosos*. México: McGraw Hill.
- Francés, A. (2006). *Estrategia y planes para la empresa: con el cuadro de mando integral*. México: Pearson.
- Fred, D. R. (2008). *Conceptos de administración estratégica*. México: Pearson.
- Galfre, O. (2007). *Planificación en empresas de familia*. extraído de [http://www.caps.com.ar/articulos/articles.php?art\\_id=118&star=1](http://www.caps.com.ar/articulos/articles.php?art_id=118&star=1).
- Gallo, M. (s/a). trampas en la empresa familiar. IDNews. Descargad el 15- 06- 2015, 20:35. <http://idnews.idaccion.com/empresas-familiares-iv-trampas-de-la -empresa-familiar/>
- Gallo, M. (2001). *La Empresa Familiar*. Barcelona, España.
- García, P. D., Sánchez, T. V. y Estrada, B. R. (2011). Planeación estratégica en la PYME y su relación con el desempeño: estudio empírico en empresas españolas. *REUNA, Belo Horizonte*, 16 (2), 15-34.
- García, R. A. (2015). *Planes de sucesión en empresas familiares y su adecuada gestión*. Tesis de Maestría. Universidad Autónoma de Nuevo León, México.
- Garzón, B. J. (S/A). las empresas de familia no llegan a tercera generación (caso BEG). Obtenido de <http://repository.lasalle.edu.co/bitstream/handle/10185/3707/T11.14%20G199e.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Gersick, K., Davis, J., McCollon, M. y Lansberg, I. (1997). *Generation to generation: Life cycles of the family business*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Gersick, K. E.; Davis, J. A.; Hampton, M. M. & Lansberg, J. (2006) “De geração para geração.” Elsevier, Rio de Janeiro.
- Gon, P. (2003). Problemas de las empresas de familia desde la perspectiva de los recursos humanos Un estudio de Campo. Universidad del Centro Educativo Latinoamericano Rosario, Argentina. *Invenio*, 6 (11), 101-112.
- Góngora, J. P. (2013). El panorama de las micro, pequeñas y medianas empresas en México. *Comercio Exterior*, 63 (6), 2-6.



- González, M. M. (2010). *Factores de éxito de las empresas familiares, estudio de caso de una empresa de autotransportes*. Tesis para obtener el grado de maestro en dirección empresarial con énfasis en finanzas. Universidad Autónoma de Tamaulipas. México.
- Goodstein, L., Nolan, T. y Pfeiffer, J. (2002). *Planeación Estratégica Aplicada*. Bogotá: Mc Graw Hill.
- García S., E y L. M. Valencia V. (2012). *Planeación Estratégica: Teoría y Práctica*. (2a ed.). México: Editorial Trillas.
- Grabinsky, S. (2000). *Mi tienda en el nuevo milenio*, 2ª ed., México: Del verbo emprender.
- Gubitta P. & Gianecchini M. (2002). Governance and Flexibility in family- owned SMEs. *Family Business Review*, 15 (4), 277-297.
- Gutiérrez, B. J. (2005). Planeación estratégica para una empresa familiar: el caso de Viveros Brandt S.A. Trabajo para obtener el grado de maestro en administración y dirección de empresas con énfasis en gerencia, Universidad de costa rica, Costa rica.
- Hernández Calzada, M. A., Mendoza Moheno J. & Salazar Hernández, B. C. (2015). *Una mirada a la empresa familiar hidalguense*. (1ª ed.). México: UAEH.
- Hill, C. W. y Jones, G. R. (2006). *Administración estratégica. Un enfoque integrado*. México D.F.: Mc Graw Hill.
- Hitt, M., Black, J., y Porter, L. W. (2006). *Administración*. México: Pearson Educación.
- INEGI (2009). *Censos económicos*. México: Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática.
- Johnson, G. y Scholes, K. (2006). *Dirección estratégica* (7ª ed.). Prentice Hall.
- KPMG. (2013). Empresas familiares en México: El desafío de crecer, madurar y permanecer. Obtenido de: <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/mx/pdf/2016/12/Empresas%20Familiares%20en%20M%C3%A9xico%20el%20desaf%C3%ADo%20de%20crecer%20madurar%20y%20permanecer.pdf>
- Koontz, H., Donnell, C. y Weihrich, H. (1998). *Administración* (3a ed.). México: Mc Graw- Hill
- Leach, P. (1999). *La Empresa Familiar*. España: Editorial Granica.
- Lamprea, R. M y Mendoza, P. L. (2009). *Plan estratégico y operativo de la empresa de familia ferretería del meta ubicado en la ciudad de Villavicencio*. Trabajo de grado, Universidad de la Salle, Bogotá.

- Lanzas, C. E y Raitte, T. J. (2015). *Diagnóstico Estratégico para la pequeña y mediana empresa del departamento de Matagalpa, período 2014*. Seminario de graduación para obtener el título de licenciatura en administración de empresas, Universidad nacional autónoma de Nicaragua, Managua.
- Leone, N. M. (2002) “O Saara não é um deserto: o processo sucessório de suas empresas é repleto de conhecimentos.” In: ENANPAD – Anais Encontro da ANPAD, Salvador, 26: 1-16.
- Llaurado, J. M. (2000). *El Empresario Familiar y su Plan de Sucesión*. Madrid: Díaz de Santos.
- Macías, V. (2011). *La sucesión en empresas de familia un análisis desde la teoría de la agencia: caso departamento de Caldas*. Proyecto para obtener el grado maestría en administración, Universidad Nacional de Colombia. Colombia.
- Magaña, M. E., Licón, T. L., Kiessling, D. C., Soto, Z. M. y Villarreal, R. V. (2013). Planeación estratégica de una empresa familiar de comida rápida. *Revista mexicana de Agronegocios* 23, 335-346.
- Masson, J. (2006). *La planificación estratégica de las empresas familiares*. Universidad Autónoma de Barcelona.
- Mayo, A. (2016). *Empresas familiares en México: gobierno corporativo y la sucesión*. Universidad Autónoma de Nuevo León.
- Maza, A. y Páez, A. (1997). *Causas de mortandad de la microempresa*. México: Instituto de Propositiones Estratégicas.
- Martínez, V. F. (2006). *Planeación Estratégica Creativa*. Publicaciones Administrativas Contables Jurídicas, S.A de C.V. México, D.F. 311.
- Martínez, S. D y Moreno, A. L. (2008). *Plan estratégico de desarrollo de la empresa de familia COLTRANS S.A. para incorporar valor a la cadena de abastecimiento bajo la perspectiva de operación de transporte multimodal*. Trabajo para obtener el título de Administrador de empresas, Universidad la Salle, Bogotá.
- Meira, T. R. y Carvalhal, F. (2013). Sucesión y conflictos en empresas familiares, estudio de casos múltiples en pequeñas empresas hoteleras. *Estudios y perspectivas en turismo*, 22, 854-874.
- Mintzberg, H., Quinn, J. B., y Voyer, J. (1997). *El proceso estratégico: Conceptos, contextos y casos*. Pearson Educación.

- Mintzberg, H. y Quinn, J. (1998). *El proceso estratégico, conceptos y casos*. México: Prentice Hall.
- Molina, P., Botero, S. y Montoya, J. (2016). Empresa de familia: conceptos y modelos para su análisis. *Pensamiento y Gestión*, 41, 116-149.
- Moreira Junior, A. L. (2006) “Estratégias de governança empresa familiar – modelo para redução de conflitos familiares e perpetuação da empresa.” Tese Doutorado Em Administração, Universidad de de São Paulo, São Paulo.
- Morrisey, G. (1993), *El pensamiento estratégico. Construya los cimientos de su planeación* (1ªed.). Madrid: Prentice Hall Hispanoamericana.
- Munch, G. L. (2005). *Planeación Estratégica: el rumbo hacia el éxito* (1ª ed.). México, D.F.: Editorial Trillas.
- Niethardt, E. (2010). *Niethardt y Asociados, Consultores de Empresas Familiares*. Recuperado de Tu empresa familiar. com: [http://www.tuempresafamiliar.com/?Ventajas\\_y\\_desventajas\\_de\\_la\\_empresa\\_familiar&page=ampliada&id=188&s=&\\_page=](http://www.tuempresafamiliar.com/?Ventajas_y_desventajas_de_la_empresa_familiar&page=ampliada&id=188&s=&_page=)
- Noboa, E. (2015). ¿Cómo lograr la sostenibilidad de las empresas familiares en el largo plazo? Conferencia organizada por la cámara de comercio ecuatoriana, América, Cuenca.
- Olivares, R. M. (2009). *Planeación estratégica de una PyME mediante la incorporación de una nueva línea de negocio*. Para obtener el título de maestro en ciencias en ingeniera de sistemas, Instituto Politécnico Nacional, México.
- Pacheco C. (2006). *Presupuestos un enfoque gerencial*. México: IMCP.
- Peña, G. B. (2008). *Estrategias para la sucesión familiar en las MIPYMES del sector comercio. Caso práctico en el municipio de Aguascalientes*. Tesis para obtener el grado de maestro en ciencia económicas y administrativas, Universidad Autónoma de Aguascalientes, México.
- Pérez, A. y Gisbert, V. (2012). La continuidad en la empresa. Análisis de casos. *3 ciencias. 1* (1), 1-17.
- Pérez, U. R. (2014). La planeación estratégica en las pymes colombianas: un aporte para empresas contratistas de la FAC. *Ciencia y poder aéreo*, 9, 55-65.
- Philip K. (1993). *Mercadotecnia* (3ª ed.). México: Prentice Hall Hispanoamericana.
- Porter, M. E. (1989). *Ventaja competitiva. “creación y desempeño superior”*. México D.F.: Ed. CECSA.
- Poza, E. (2011). *Empresas familiares*. México: Cengage Learning Editores.

- Restrepo de O. S. L., Estrada, M. S. y Ballesteros, S. P. (2010). Planeación estratégico logística para un holding empresarial. *Scientia et technica*, 44, 90-95.
- Ramírez, D. y Cabello, M. (S/F). *Empresas competitivas. Una estrategia de cambio para el éxito*. México: Mc Graw Hill.
- Robbins y Coulter (2005). *Administración*. (8va ed.). Pretince Hall.
- Rodríguez, V. V. (2015). *Modelo de gobierno corporativo para pequeñas y medianas empresas familiares del sector económico industrias manufactureras de la ciudad de Cuenca*. Tesis de Maestría en Administración de Empresas, Universidad del AZUAY, Ecuador.
- Rodríguez, V. J. 2005. *Como aplicar la Planeación Estratégica a la Pequeña y Mediana Empresa* (5ª ed.). México, D.F.: Editorial Thompson.
- Rojas, R. J. (2012). *La profesionalización de las pequeñas y medianas empresas familiares de servicios del municipio Chalco, Estado de México como factor de éxito para su continuidad*. Tesis de Maestría, Instituto Politécnico Nacional, México.
- Rosales, C. D. y Davila, R. G. (2011). *Diseño de la planeación estratégica para la empresa Merphy del Cantón Urdaneta Provincia de los ríos*. Tesis para obtener el título de ingeniero comercial, Universidad técnica de Babahoyo.
- Saavedra García, M.L.; Hernández Calzada, M.A.; Mendoza Moheno, J.; Jiménez Alvarado, M.; Hernández Callejas, G.Y., Vázquez Rojas, A.M. y Navarrete Zorrilla, D. M. (2007). *Perfil financiero y administrativo de las pequeñas empresas en el estado de Hidalgo*. México: UAEH.
- Sánchez, A J, Casanova, C (2000). *La Empresa Familiar: Manual para empresarios*. Ediciones Duesto.
- Sánchez-Crespo C. A. (2003). *EL Protocolo Familiar. una aproximación práctica a su preparación y ejecución*. Madrid, España: Colegio de Abogados de Madrid.
- Sarmiento, S. y Jaimes A. H. (2003). *Estrategias utilizadas por grandes empresas barranquilleras en el periodo 1995-2000*. Universidad del Norte, Barranquilla.
- Schumancher, A. J. (2015). *Éxito en la sucesión de empresas familiares. factores de influencia*. Tesis doctoral, Universidad de la Rioja, Brasil.
- Serna, H. (2005). *La empresa Familiar*. Colombia. Temis
- Serna, G. H. (2000). *Gerencia estratégica: planeación y gestión teórica y metodología* (8ª ed.). Bogotá.

- Simón, J.C. y Gómez, M. (2013). *Encuesta de empresas familiares 2010. Compromiso y agilidad familias empresarias*. México: Price Waterhouse Coopers.
- Solano, A. (2017). *La sucesión y su relación con la continuidad en las empresas familiares en la Ciudad de Cuenca*. Tesis para obtener el grado de Doctor en Ciencias Administrativas, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima-Perú.
- Steiner, G. (1996). *Planeación estratégica. Lo que todo dirigente debe saber* (11na ed.). México: Compañía Editorial Continental S.A.
- Steckelr, 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.
- Teixeira, M. R. y Carvalhal, F. (2013). Sucesión y conflictos en empresas familiares. Estudio de casos múltiples en pequeñas empresas hoteleras. *Estudios y perspectivas en turismo*. 22, 854-874.
- Treviño, R. (2010). *Empresas Familiares, Visión Latinoamericana. Estructura, gestión, crecimiento y continuidad*. México D.F: Pearson Educación.
- Ussman, A.M; Jiménez, J. J. y García, P.M. (2001). Una reflexión sobre el proceso de dirección estratégica de la empresa familiar. Propuesta de un modelo, actas del I Congreso Nacional de investigación sobre la Empresa Familiar, OPVI, Valencia, 347-372.
- Valda, J. C. (2009). Cómo superar las barreras que dificultan la comunicación de la familia empresaria. *Grandes Pymes: un espacio para aprender que no es necesario ser una empresa grande para ser una Gran empresa*. Extraído de: <http://jcvalda.wordpress.com/2009/10/2012/como-superar-las-barreras-que-dificultan-la-comunicacion-de-la-familia-empresaria>
- Valencia, M. G y Erazo, M. A. (2016). El reto de la planificación estratégica en las Pymes. *Revista publicando 4* (8), 335-344.
- Valenzuela, M. M., López, T. V y Moreno, M. L. (2015). La planeación estratégica como factor de competitividad en las empresas familiares del sector comercial del valle de Mexicali. *European Scientific Journal* 11, 70-84.
- Velásquez, B. (2015). *Plan de sucesión en empresas familiares de la ciudad de Quetzaltenango*. Tesis para obtener el grado de Licenciada en Administración de Empresas, Universidad Rafael Landívar, Guatemala.

Ward, J. (2006). *El éxito en los negocios de familia*. Colombia: Editorial Norma.

# Anexos

## Instrumentos de recolección de información

### Anexo 1

#### Encuesta de la Planeación Estratégica en las Empresas Familiares

Primera parte: Datos generales de la empresa

No. Encuesta _____				
1. Año de fundación de la empresa _____		2. Localización _____		
3. Giro de la empresa	1. Comercio	2. Industria	3. Servicios	
4. Número total de trabajadores	1.1 Hasta 10	2.1. Hasta 10	3.1. Hasta 10	
	1.2. De 11 a 30	2.2 De 11 a 50	3.2. De 11 a 50	
	1.3. De 31 a 100	2.3. De 51 a 250	3.3. De 51 a 100	
	1.4. $\geq 101$	2.4. $\geq 251$	3.4. $\geq 101$	
5. Generación que se encuentra al frente de la empresa actualmente			1. Primera 2. Segunda 3. Tercera	
6. Nombre de quien contesta el cuestionario				

<p>7. Persona que contesta el cuestionario:</p> <p>1. Gerente</p> <p>2. Director general</p> <p>8. Su relación con el fundador</p> <p>1. Hijo</p> <p>2. Hermano</p> <p>3. Pariente político</p> <p>4. Otro _____</p>	<p>9. Edad</p> <p>1. &lt; 20</p> <p>2. 21-30</p> <p>3. 31-40</p> <p>4. 41-50</p> <p>5. &gt;50</p>	<p>10. Sexo</p> <p>1. H</p> <p>2. M</p>	<p>11. Estado Civil</p> <p>1. Soltero</p> <p>2. Casado</p> <p>3. Viudo</p> <p>4. Divorciado</p> <p>5. Unión libre</p>	<p>12. Nivel de escolaridad</p> <p>1. Ninguno</p> <p>2. Primaria</p> <p>3. Secundaria</p> <p>4. Preparatoria</p> <p>5. Licenciatura</p> <p>6. Posgrado</p> <p>7. Otro _____</p>
--	---	---	---	---



13. Nombre del fundador  _____	15. Edad  1. < 20 2. 21-30 3. 31-40 4. 41-50 5. >50	16. Sexo  1. H  2. M	17. Estado Civil  1. Soltero 2. Casado 3. Viudo 4. Divorciado 5. Unión libre	18. Nivel de escolaridad  1. Ninguno 2. Primaria 3. Secundaria 4. Preparatoria 5. Licenciatura 6. Posgrado 7. Otro _____	20. Actualmente sigue laborando activamente dentro de la EF  1. Sí 2. No
14. Vive  1. Sí  2. No				19. Estudios en el extranjero  1. Sí 2. No	
21. ¿Habla o lee algún idioma extranjero?		1. Sí 2. No			
22. ¿En dónde ha tenido experiencia como migrante?		_____			
23. ¿Qué aprendió de esa experiencia que le ayuda a manejar su negocio?		_____			
24. Su último periodo escolar, ¿dónde lo estudió? a. Universidad: _____ b. Lugar: _____					
HIJOS  25. ¿Cuántos hijos trabajan en la empresa familiar?  _____	26. Edad  1. < 20 2. 21-30 3. 31-40 4. 41-50 5. >50	27. Sexo  1. H  2. M	28. Estado Civil  1. Soltero 2. Casado 3. Viudo 4. Divorciado 5. Unión Libre	29. Nivel de escolaridad  1. Primaria 2. Secundaria 3. Preparatoria 4. Licenciatura 5. Posgrados	30. Estudios en el extranjero  1. Sí 2. No
HIJO (A) 1	_____	_____	_____	_____	_____
HIJO (A) 2	_____	_____	_____	_____	_____

HIJO (A) 3	_____	_____	_____	_____	_____
HIJO (A) 4	_____	_____	_____	_____	_____
HIJO (A) 5	_____	_____	_____	_____	_____

31. Familiares que se encuentran actualmente laborando en la empresa

¿CUÁNTOS?

PUESTOS QUE OCUPAN

a. Nucleares \_\_\_\_\_

b. Políticos \_\_\_\_\_

## Segunda parte: Profesionalización de la empresa familiar

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	
32. ¿Existe organigrama en la empresa?	1. Sí 2. No
33. ¿Cuántas áreas o departamentos hay en su empresa? 1. _____ Compras      2. _____ Producción      3. _____ Contabilidad y finanzas 4. _____ Ventas      5. _____ Recursos Humanos      6. Otras _____ 7. Todas	
34. ¿Su empresa cuenta con una misión que guía sus acciones?	1. Sí 2. No
35. Mencione dos objetivos de su empresa	
36. Mencione las 3 principales fortalezas de su organización como EMPRESA FAMILIAR	
37. Mencione las 3 principales debilidades de su organización como EMPRESA FAMILIAR	

38. Mencione las 3 principales oportunidades que tiene su EMPRESA FAMILIAR	
<p>_____</p> <p>_____</p>	
39. Mencione las 3 principales amenazas que tiene su EMPRESA FAMILIAR	
<p>_____</p> <p>_____</p>	
40. ¿Estaría dispuesto a trabajar en equipo con sus competidores si esto le permite crecer?	1. Sí 2. No
41. ¿Elabora Ud. presupuestos anuales para su empresa?	1. Sí 2. No
42. ¿En qué áreas tiene previstos cambios para que su empresa siga funcionando dentro de 10 años?	
1. ____ Compras                      4. ____ Ventas y mercadotecnia      7. ____ Todos 2. ____ Producción                      5. ____ Finanzas 3. ____ Recursos humanos              6. ____ Servicio al cliente	
<b>NIVEL DE EDUCACION</b>	
43. El nivel de formación académica de empleados (familiares y no familiares) que ocupan puestos estratégicos es un criterio fundamental para su ingreso a la empresa	1. Nunca 2. Rara vez 3. A veces si- a veces no 4. Frecuentemente 5. Siempre
<b>CAPACITACIÓN</b>	
44. ¿Con qué frecuencia asiste Ud. a programas de formación empresarial?	1. Nunca 2. Una vez al año 3. Una vez al semestre 4. Una vez al trimestre 5. Una vez al mes 6. Otra _____
45. ¿Con qué frecuencia asiste a eventos relacionados con la empresa familiar?	1. Nunca 2. Una vez al año 3. Una vez al semestre 4. Una vez al trimestre 5. Una vez al mes 6. Otra _____
46. ¿Con qué frecuencia asisten sus empleados familiares y no familiares a cursos de capacitación?	1. Nunca 2. Una vez al año 3. Una vez al semestre 4. Una vez al trimestre 5. Una vez al mes 6. Otra _____
<b>POLÍTICA DE RECURSOS HUMANOS</b>	
47. La asignación de puestos y los criterios de promoción son de acuerdo al conocimiento, experiencia y habilidades sin considerar el parentesco.	1. Nunca 2. Rara vez 3. A veces si- a veces no 4. Frecuentemente 5. Siempre
48. Los miembros de la familia cobran sueldos similares a cualquier trabajador con las mismas funciones.	1. Nunca 2. Rara vez 3. A veces si- a veces no 4. Frecuentemente 5. Siempre
<b>NORMAS EMPRESA-FAMILIA</b>	
49. Hay una clara separación entre los temas familiares y de negocios	1. Nunca 2. Rara vez 3. A veces si- a veces no

	4. Frecuentemente 5. Siempre	
50. ¿Existen normas que regulan la relación familia-empresa?	1. No 2. Sí	
51. ¿Qué porcentaje de sus empleados considera Ud. que las conocen y aceptan?	Las conocen... 1. Empleados familiares _____ % 2. Empleados no familiares _____ %	Las aceptan... 1. Empleados familiares _____ % 2. Empleados no familiares _____ %
52. ¿Cuál considera Ud. que es la norma más importante que regula la relación familia empresa, que existe en su empresa familiar?  _____		
53. ¿Qué tan frecuentes son las discrepancias sobre si debe estar la familia por encima de la empresa?	1. Siempre 2. Frecuentemente 3. A veces si- a veces no 4. Rara vez 5. Nunca	
54. Están definidos los límites de participación de los parientes políticos dentro de la empresa	1. Nunca 2. Rara vez 3. A veces si- a veces no 4. Frecuentemente 5. Siempre	
<b>SISTEMAS DE CONTROL Y GESTIÓN DEL DESEMPEÑO DE EMPLEADOS FAMILIARES Y NO FAMILIARES</b>		
55. Existen estándares de ética, disciplina y desempeño por escrito para todos los empleados (familiares y no familiares).  1. Sí (Señale aquellos que posea de la columna derecha) 2. No	<input type="checkbox"/> Códigos de ética, <input type="checkbox"/> Reglamento de trabajo, <input type="checkbox"/> Plan de vida y carrera, <input type="checkbox"/> Estatutos de la organización, <input type="checkbox"/> Metas definidas, <input type="checkbox"/> Definición de puestos de trabajo, <input type="checkbox"/> Evaluación de los directivos	
56. La evaluación y el rendimiento de todos los empleados (familiares y no familiares) están vinculados a resultados cuantificables.	1. Nunca 2. Rara vez 3. A veces si- a veces no 4. Frecuentemente 5. Siempre	
<b>CONSULTORES EXTERNOS</b>		
57. ¿Utiliza su empresa el servicio de asesores o consejeros externos?  1. Sí. <span style="margin-left: 150px;">2. No</span> Mencione en qué áreas  _____ _____ _____		
58. ¿Considera que la participación de consultores externos beneficia su empresa?	1. Nunca 2. Rara vez 3. A veces si- a veces no 4. Frecuentemente 5. Siempre	
<b>USO DE NUEVAS TECNOLOGÍAS DE COMUNICACIÓN</b>		

59. ¿Qué porcentaje de su personal maneja el paquete Office (Word, power point, Excel)?	_____ %					
60. ¿Qué porcentaje de su personal que utiliza computadora tiene acceso a internet?	_____ %					
61. ¿Qué tecnología utiliza para comunicarse dentro de la empresa?	1. Radio 2. Teléfono 3. Internet 4. Todos 5. Otro _____					
<b>ORGANOS DE GOBIERNO</b>						
62. Marque los órganos con los que cuenta su empresa	1. Consejo de administración 2. Junta de accionistas 3. Los dos anteriores 4. No cuenta con ningún órgano establecido					
63. Marque los órganos de representación con los que cuenta su familia dentro de la empresa familiar	1. Asamblea familiar 2. Consejo de familia 3. Los dos anteriores 4. No cuenta con ninguno					
64. ¿Existe un protocolo familiar?	1. Sí 2. No					
<b>AMBIENTE FAMILIAR</b>						
65. El nivel de armonía entre los miembros de la familia es...	1. Pésimo 2. Malo 3. Regular 4. Bueno 5. Excelente					
66. La armonía de su familia depende de que no falte el dinero	1. Siempre 2. Frecuentemente 3. A veces si- a veces no 4. Rara vez 5. Nunca					
67. ¿Qué pasaría en su familia si faltara el dinero?	1. Se perdería la familia 2. Desunión familiar 3. Todo seguiría igual 4. Apoyo y unión familiar					
68. Existe un clima de confianza, colaboración, diálogo y respeto entre los miembros de la familia dentro de la empresa	1. Pésimo 2. Malo 3. Regular 4. Bueno 5. Excelente					
69. Marque el nivel de armonía que se muestra entre:	PESIMO	MALO	REGULAR	BUENO	EXCELENTE	
a. Cónyuges 1ª generación	1	2	3	4	5	
b. Padres e hijos	1	2	3	4	5	
c. Cónyuges 2ª generación	1	2	3	4	5	
d. Hermanos	1	2	3	4	5	
e. Familiares y parientes políticos	1	2	3	4	5	
70. ¿Cuántos conflictos familiares han tenido durante el último año? _____						

71. La familia tiene la capacidad para resolver los conflictos de manera razonable y constructiva	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Nunca</li> <li>2. Rara vez</li> <li>3. A veces si- a veces no</li> <li>4. Frecuentemente</li> <li>5. Siempre</li> </ol>					
<b>PROCESO DE COMUNICACIÓN</b>						
72. Marque el nivel de comunicación que se muestra entre...	PESIMO	MALO	REGULAR	BUENO	EXCELENTE	
a. Cónyuges 1ª generación	1	2	3	4	5	
b. Padres e hijos	1	2	3	4	5	
c. Cónyuges 2ª generación	1	2	3	4	5	
d. Hermanos	1	2	3	4	5	
e. Familiares y parientes políticos	1	2	3	4	5	
73. ¿Existe un plan de comunicación interna formal?	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. No</li> <li>2. Sí</li> </ol>					
74. ¿Cómo considera la comunicación de los familiares dentro de la empresa?	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Muy mala</li> <li>2. Mala</li> <li>3. Regular</li> <li>4. Buena</li> <li>5. Muy buena</li> </ol>					
75. La familia se reúne formalmente para discutir temas de la empresa	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Nunca</li> <li>2. Cada dos meses</li> <li>3. Una vez al mes</li> <li>4. Cada quince días</li> <li>5. Una vez a la semana</li> </ol>					
<b>Escucha activa</b>						
76. Para resolver problemas se buscan soluciones ganar-ganar	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Nunca</li> <li>2. Rara vez</li> <li>3. A veces si- a veces no</li> <li>4. Frecuentemente</li> <li>5. Siempre</li> </ol>					
<b>Oportuna</b>						
77. ¿Considera que la comunicación en su empresa es rápida y oportuna?	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Nunca</li> <li>2. Rara vez</li> <li>3. A veces si- a veces no</li> <li>4. Frecuentemente</li> <li>5. Siempre</li> </ol>					
<b>Multidireccional</b>						
78. ¿La información que fluye hacia los niveles inferiores de la empresa es efectiva?	<b>FAMILIAR</b>		<b>NO FAMILIAR</b>			
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Nunca</li> <li>2. Rara vez</li> <li>3. A veces si- a veces no</li> <li>4. Frecuentemente</li> <li>5. Siempre</li> </ol>		<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Nunca</li> <li>2. Rara vez</li> <li>3. A veces si- a veces no</li> <li>4. Frecuentemente</li> <li>5. Siempre</li> </ol>			
79. ¿La información que fluye de abajo hacia los niveles superiores de la empresa es efectiva?	<b>FAMILIAR</b>		<b>NO FAMILIAR</b>			
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Nunca</li> <li>2. Rara vez</li> </ol>		<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Nunca</li> <li>2. Rara vez</li> </ol>			

	3. A veces si- a veces no 4. Frecuentemente 5. Siempre	3. A veces si- a veces no 4. Frecuentemente 5. Siempre
80. Existen barreras de comunicación entre los miembros de la empresa generando situaciones frecuentes de conflicto	1. Siempre 2. Frecuentemente 3. A veces si- a veces no 4. Rara vez 5. Nunca	
CONFIANZA		
81. Sus empleados y miembros de la familia consideran los valores de la familia en su toma de decisiones	1. Nunca 2. Rara vez 3. A veces si- a veces no 4. Frecuentemente 5. Siempre	
82. ¿Cómo es el nivel de confianza entre los miembros de la familia?	1. Muy mala 2. Mala 3. Regular 4. Buena 5. Muy buena	
83. Considera que se tratan de manera abierta las cuestiones positivas y negativas de la relación familia empresa	1. Nunca 2. Rara vez 3. A veces si- a veces no 4. Frecuentemente 5. Siempre	
UNION		
84. La unidad familiar ha contribuido fundamentalmente en la permanencia y continuidad de la empresa	1. Nunca 2. Rara vez 3. A veces si- a veces no 4. Frecuentemente 5. Siempre	
COMPROMISO		
85. Los miembros de la familia están dispuestos a hacer un gran esfuerzo más allá del que normalmente se espera para ayudar al éxito de la empresa	1. Nunca 2. Rara vez 3. A veces si- a veces no 4. Frecuentemente 5. Siempre	
ROTACION DE PERSONAL		
86. ¿Cuántos empleados han salido del negocio?	FAMILIAR	NO FAMILIAR
	1. 1 año _____ 2. 2 años _____ 3. 3 años _____	1. 1 año _____ 2. 2 años _____ 3. 3 años _____
CULTURA FAMILIAR		
87. La decisión del dueño se respeta incondicionalmente	1. Nunca 2. Rara vez 3. A veces si- a veces no 4. Frecuentemente 5. Siempre	
88. Es mejor la toma de decisiones en equipo	1. Siempre 2. Frecuentemente 3. A veces si- a veces no 4. Rara vez 5. Nunca	
LIDERAZGO		
89. Cómo considera Ud. que se resuelven las necesidades de la...	a. FAMILIA	b. EMPRESA
	1. Pésimo 2. Malo 3. Regular 4. Bueno	1. Pésimo 2. Malo 3. Regular 4. Bueno



	5. Excelente	5. Excelente
90. Existe claridad en el perfil empresarial que deberá tener el sucesor del negocio familiar	1. Sí 2. No	
91. Dentro de la empresa familiar Ud. retiene la información y la autoridad a la hora de tomar decisiones.	1. Nunca 2. Rara vez 3. A veces si- a veces no 4. Frecuentemente 5. Siempre	
92. Dentro de la empresa familiar Ud. trabaja en equipo y toma decisiones de manera conjunta	1. Nunca 2. Rara vez 3. A veces si- a veces no 4. Frecuentemente 5. Siempre	
93. ¿Con qué porcentaje de su personal considera Ud. que comparte la visión del futuro de su empresa? a. Familiar _____ % b. No familiar _____ %		
94. En tiempos difíciles, ¿qué porcentaje de su personal considera Ud. que lo apoyaría? a. Familiares _____ % b. No familiares _____ %		
95. Para ejercer su liderazgo: (Puede elegir más de una opción)	<input type="checkbox"/> Impone sus ideas <input type="checkbox"/> Consulta con su esposa e hijos <input type="checkbox"/> Escucha alternativas incluso opuestas a las suyas pero Ud. toma la decisión al final <input type="checkbox"/> Convince a sus seguidores	

## Anexo 2

**Entrevista a profundidad (planeación estratégica, órganos de gobierno y sucesión familiar).**

### **La planeación estratégica y el proceso de sucesión en la empresa familiar. Estudio de caso de dos empresas hidalguenses**

Escaleta de entrevista

Sujeto entrevistado: \_\_\_\_\_ Edad \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_ Hora: \_\_\_\_\_ Lugar: \_\_\_\_\_

Años laborando en la empresa: \_\_\_\_\_

Puesto que ocupa: \_\_\_\_\_

#### **Primera parte: Planeación estratégica**

¿Planean sus actividades con frecuencia?

¿Hay un plan estratégico definido?

¿Cómo realizan las planeaciones?

¿quién la realiza?

¿Cuentan con misión y visión establecida?

¿Quién diseño la visión y misión?

¿Cuáles son los valores con los que se rige la organización?

Existe un organigrama establecido

Describa el genograma familiar

¿Qué retos han enfrentado durante las actividades empresariales?

¿Qué actividades están realizando para cumplir sus objetivos?

¿La situación económica de la empresa permite el logro de esos objetivos?

¿Quiénes son sus clientes más importantes?

¿Quiénes son sus Proveedores?

¿Quién es su competencia directa?

¿Qué hacen para afrontar la aparición de competencia?

¿Dónde ven la empresa en un futuro?

¿Qué estrategias implementan para lograr la visión que tienen?

¿Qué factores considera usted podrían causar el fracaso en su empresa familiar?

¿Qué ventajas considera tiene su empresa?

### **Segunda parte: Órganos de gobierno**

¿Cuáles son los medios de comunicación que se utilizan en su empresa?

Para la toma de decisiones, ¿cuenta con un organismo establecido?

¿Suelen realizar reuniones formales o informales?

¿Quiénes participan en dichas reuniones?

¿En qué otros momentos hablan sobre asuntos de la empresa?

¿Con qué frecuencia se reúnen para resolver problemas relacionados con la empresa?

¿De qué forma resuelven los conflictos?

¿Quién toma las decisiones dentro de la empresa?

¿En qué momento hablan sobre asuntos relacionados a la familia?

### **Tercera parte: Sucesión y protocolo familiar**

¿Ha pensado en la sucesión de la empresa?

¿La sucesión ha sido abordada en las reuniones que realizan?

¿En un futuro quién podría estar a cargo de la organización?

¿En qué momento podría hacerse el traspaso de poder?

¿De este proceso, qué parte podría ser la más complicada?

¿Qué opina la familia sobre este asunto?

¿Tienen conocimiento sobre que es un protocolo familiar?

¿Han considerado establecer un protocolo familiar?

¿Quién participaría en este proceso?