



*Las opiniones y los contenidos de los trabajos publicados son responsabilidad de los autores, por tanto, no necesariamente coinciden con los de la Red Internacional de Investigadores en Competitividad.*



Esta obra por la Red Internacional de Investigadores en Competitividad se encuentra bajo una Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivadas 3.0 Unported. Basada en una obra en riico.net.

## **Factores clave para la sobrevivencia de una Empresa Familiar a varias generaciones**

DR. FERNANDO M. RUIZ DIAZ<sup>1</sup>  
DRA. YOLANDA SALDAÑA CONTRERAS\*  
MÓNICA MANCHA VILLARREAL\*\*

### **Resumen**

Se realizó una investigación documental y cualitativa para conocer los factores clave que inciden para que una empresa familiar sobreviva a más de una generación. La investigación documental analizó los principales factores que aseguran la sobrevivencia de una empresa familiar; así mismo las causas del alto índice de mortalidad de las mismas. La investigación cualitativa que se realizó de manera paralela confirma los resultados obtenidos a través de la investigación documental.

Resaltan como factores clave para la sobrevivencia: la constancia en las actividades, la comunicación entre los miembros de la familia, la unión familiar, no mezclar asuntos de familia con los de la empresa y algunos otros aspectos, todos ellos relacionados con la buena salud emocional de la familia propietaria.

**Palabras clave:** empresa familiar, mortalidad, sobrevivencia

### **Abstract**

It was made a documental and qualitative research to know the key factors that have a bearing into the survival of a family enterprise to more than one generation. The documental research analyzed the main factors that ensure the survival of a family enterprise, as well as the causes of their mortality. The qualitative research made in parallel to the documental one confirms the results that were picked up during the documental research.

The factors that stand up as necessary for survival are: the perseverance in the activities, the communication between the family members, the family union, the avoidance of mixing family issues with company ones and other aspects, all of them related with the good emotional health of the family that owns the company.

**Key words:** family Enterprise, mortality, survival

---

<sup>1\*\*</sup>Universidad Autónoma de Coahuila. -Facultad de Contaduría y Administración Unidad Norte

## Introducción

Existen diversas definiciones de lo que es una empresa familiar. De acuerdo con Treviño-Rodríguez (2010) para que una empresa familiar pueda ser considerada como tal, debe cumplir con los siguientes requisitos:

- Que la familia o familias posean por lo menos el 51% de las acciones
- Que estén involucrados en la gestión y administración del negocio.
- Que exista la vocación de transmitir el negocio a las siguientes generaciones.
- Que los miembros de la siguiente generación estén interesados en continuar con la empresa.
- Que se transmita el conocimiento a las siguientes generaciones.

De acuerdo con la definición de Sánchez (2009), una empresa familiar es aquella en la que el capital y, en su caso, la gestión y/o el gobierno están en manos de una o más familias, que tienen la capacidad de ejercer sobre ella una influencia suficiente para controlarla, y cuya visión estratégica incluye el propósito de darle continuidad en manos de la siguiente generación familiar.

Para esta investigación, de acuerdo con (Belausteguigoitia) una empresa familiar es un negocio administrado y con y controlado por los miembros de una o varias familias. La familia o familias dueñas de la empresa tienen el control legal y accionario de esta y buscan mantener su sostenibilidad para las siguientes generaciones (Navarro, 2008)

Zerón F, Mendoza C. y Lara Treviño (2009) afirman que:

*“Las empresas familiares surgen en forma espontánea en busca de fortuna con la intención de no ser empleado; donde la dirección se encuentra concentrada en la familia, lo cual da lugar a olvidar el límite entre la familia, la empresa y la propiedad”*

De acuerdo con Sánchez M., G., Carrasco H., A., y Madero G., S.M. (2010) la empresa familiar es un dominio netamente familiar, en el que domina una economía diferente a la de las empresas capitalistas, ya que antes de perseguir una ganancia, esta tiene como objetivo primordial la subsistencia de una o más familias.

*“En este tipo de empresas la disponibilidad de recursos para comenzar con sus actividades es uno de los aspectos importantes ya que estos suelen provenir de ahorros de miembros de la familia, de parientes o amigos”*

López A. G. (2003) establece que el ciclo vital de la familia hace que se condicione, tanto positiva como negativamente, el funcionamiento de esta unidad empresarial. Por eso es importante estudiar con determinación el ciclo vital de la empresa y establecer los elementos de los que se componen los distintos momentos de su evolución.

El ciclo vital se establece por la disponibilidad de los tiempos de cada uno de los miembros familiares componentes de la organización. Se puede determinar por ciertos factores los cuales pueden ser: el género, la edad, las expectativas y la capacitación de cada uno de los integrantes del grupo de parentesco. El género es un tema fundamental, ya que en algunos casos se hacen distinciones entre actividades masculinas y femeninas, y en otros casos no. La edad también puede ser importante en este tipo de empresas ya que normalmente en estas unidades los ancianos y los menores de edad llevan a cabo actividades secundarias y no reciben remuneración.

La continuidad de las empresas familiares es una de las diferencias que se tiene con otro tipo de empresas, ya que estas dependen de un claro fundador, quien ejerce los roles más importantes de propietario, gestor y jefe de familia.

Los datos referentes a la mortalidad de estas empresas, es decir a cuantas generaciones de propietarios sobreviven conservando su carácter de empresa familiar son preocupantes. Álvarez(2011) comenta que al menos en Nuevo León, respecto a empresas manufactureras, el 70% de las empresas no sobrevivirán al primer cambio generacional, dato que coincide con el encontrado por (Gallo, 1998) y diversos autores de otros países, situación que se agudiza al paso de la segunda a la tercera generación en donde diversos autores mencionan una sobrevivencia de un 13% a solo un 10% del 100% original, según sea el autor consultado. Existen diversas causas de esta mortalidad, pero se menciona como una de las principales, las dificultades que se viven durante el proceso de sucesión.

En la investigación bibliográfica los autores mencionan diversas causas de la mortalidad de las empresas familiares, aunque la mayoría de estos autores coinciden en que el cambio de propietario de primera a segunda generación o de segunda a tercera generación es en donde se generan más tensiones que causan la desaparición de la empresa o el cambio de propietarios de la empresa a no familiares.

Barbeito, et al (2006) opinan que el criterio de primogenitura, es decir, que el hijo mayor sea el sucesor del emprendedor del negocio, en el proceso de sucesión de las empresas familiares es una de las principales causas de la mortalidad de las mismas.

Andrade C. (2007) establece que durante la sucesión podría generarse una falta de reconocimiento de quienes acceden al control del negocio, ya que en un ambiente donde prevalece la confianza tiende a relajarse la disciplina que rompe con la necesaria formalidad del negocio familiar.

En estudio realizado por la Asociación de Jóvenes Empresarios de Madrid (AJE-Madrid, 2004) se mencionan diversas causas de la mortalidad de las empresas, entre ellas el exceso de funciones centralizadas en el empresario, sus dificultades en cuanto a capacidad de delegación, conflictos entre socios, falta de una formación adecuada para el desarrollo empresarial y conciliación de vida laboral, familiar y personal por alta dedicación, entre las más relevantes.

Dodero, S ( 2005) propone que existen varias crisis por las que atraviesan las empresas familiares y que ponen en riesgo su supervivencia; la primera que menciona es por falta de delegación del fundador, la segunda por el ingreso de los hijos, la tercera crisis ocurre cuando fallece el fundador y se crea una crisis de poder entre los hermanos. La cuarta crisis aparece cuando accionistas familiares, el directorio y la gerencia general entran en un conflicto de poder

Sin embargo la gran mayoría de los investigadores coincide en que es en la etapa de sucesión cuando se dan las mayores tensiones que son las que provocan que una empresa familiar no llegue a una segunda generación.

Según Tapies (2009), la sucesión dentro de las empresas puede llegar a verse como un gran y difícil reto, sin embargo, es un proceso que las empresas familiares debe de afrontar de manera correcta para así asegurar la continuidad de las mismas.

Egea Fernández (2007) comenta que la planificación sucesoria constituye el núcleo de cualquier negocio familiar.

Valda, J.C. (2010) plantea que la sucesión es el talón de Aquiles de las empresas y una de sus manifestaciones es que el llamado patriarca ha identificado casi totalmente su empresa con su vida personal, y eso le lleva a no encontrar alicientes cuando deja el mando.

## **Objetivo**

El objetivo de este trabajo es investigar y determinar las variables que intervienen para que una empresa familiar sobreviva a varias generaciones en Monclova, Coahuila.

## **Metodología**

Con el fin de lograr el objetivo planteado en esta investigación, se llevaron a cabo una investigación documental y cualitativa; para la recopilación documental se consultaron reconocidos autores tales como, Andrade C., Tapías, Barbeito, et al, Egea Fernández y otros más.

De forma complementaria se realizaron entrevistas a directivos de 43 empresas que se encuentran en la 2ª, 3ª, y/o 4ª generación, esto con el fin de identificar y conocer los factores que los actuales propietarios consideran determinantes para que la empresa familiar sobreviva a varias generaciones. El giro de las empresas familiares sujetas a investigación fue de los diferentes sectores económicos: comercial, de servicios e industrial.

## **Resultados**

Andrade C. (2002) menciona que para que el negocio perdure a la siguiente generación, el futuro deseado de cada uno de los miembros de la familia con respecto al negocio debe de ser común y la familia debe enfrentar el tema de la muerte a fin de poder desarrollar un plan de sucesión que sea de beneficios tanto para la empresa como para la propia familia.

De acuerdo con Tapías (2009), la sucesión dentro de las empresas puede llegar a verse como un gran y difícil reto, sin embargo, es un proceso que las empresas familiares deben de afrontar de manera correcta para así asegurar la continuidad de las mismas. Tanto la generación que sale como la que entra, deben planear dicho proceso en conjunto, y deben de verlo como una transición generacional que brindará oportunidades a futuro tanto de crecimiento de la misma empresa, así como a nivel personal.

Salazar (2004) expresa que la sucesión debe entenderse siempre como un proceso, no como un evento puntual. Una sucesión planificada puede llevar años, dedicando gran parte del trabajo al mutuo conocimiento de los individuos con respecto a sí mismos y al sueño compartido y las relaciones de familia, empresa y propiedad. Este tipo de prácticas exige la participación de todos los involucrados en el tema de la sucesión de la Empresa Familiar.

Dodero S. (2005) menciona varias crisis que ponen en riesgo a la empresa familiar; la primera ocurre cuando los aciertos del fundador han permitido que los negocios crezcan hasta tal punto en que ya no se puede hacer todo como antes. La falta de delegación hace que aparezcan en esta instancia problemas de productividad, comerciales e incluso financieros por no alcanzar a cobrar en término a todos sus clientes. La segunda crisis aparece con el ingreso de los hijos a la empresa: La superposición de roles desempeñados por la misma persona en la familia y en la empresa. El padre es padre en su casa pero jefe en la empresa, mientras que los hijos verán a los padres siempre como tales aun cuando sean sus propios jefes. La tercera crisis, a nivel emocional, ocurre con el fallecimiento del fundador y padre –o madre – este es un momento difícil que hay que superar, especialmente cuando la muerte acaece de forma imprevista. A la cuarta crisis, de conflicto de poder entre accionistas y/o familiares, se llega por falta comunicación, control e información. Dado que los controles son débiles, prevalece la idea de contar con gente de confianza y un flujo mínimo de información. El directorio no conoce las expectativas e intereses de los accionistas familiares y algunos de éstos a su vez no cuentan con información clara y comprensible para evaluar el desempeño de la empresa y, en definitiva, del directorio y del gerente general.

Barbeito, et al (2006) opinan que el criterio de primogenitura en el proceso de sucesión de las empresas familiares, es una de las principales causas de la mortalidad de las mismas, dado que si bien el padre y dueño de la empresa están en la creencia de que la propiedad es hereditaria, queda en duda si la capacidad de dirigir eficientemente la empresa también es hereditaria; de acuerdo con este razonamiento, es lógico pensar que la decisión de quien será el encargado de dirigir la empresa familiar debe estar basada en las capacidades del sucesor y no en las cuestiones generacionales, orientadas primeramente a las necesidades de la propia empresa antes que en las de los sucesores.

Como ellos mismos lo mencionan:

*“...para algunos autores resulta evidente que el criterio de primogenitura ha sido y es ante todo un criterio cómodo que exime a los padres de la responsabilidad de tener que elegir al hijo(a) más capacitado, y ello, probablemente, lo ha convertido en el criterio más utilizado a largo del tiempo”*

Andrade C. (2002) comenta que los pensamientos y deseos hacia el futuro por parte de los miembros de la familia respecto a la empresa deben ser similares entre sí si es que quieren que el negocio continúe, y también deben poder enfrentar de manera correcta el tema de la muerte para que así puedan desarrollar un buen plan sucesorio que sea beneficioso tanto para el negocio como para la familia.

Un buen plan de sucesión es vital para tener una suave transición, el simple y sencillo hecho de reconocer la necesidad de la sucesión, marca la aceptación de la mortandad de los individuos encargados de la empresa y de todas formas debe de tenerse claro que cada familia ve y enfrenta de distintas maneras el tema de la muerte. La sucesión debe de verse como un proceso y no como un evento, por lo que debe de establecerse un plan de sucesión que suavice la transición de una generación a otra.

Egea Fernández (2007) afirma que la planificación sucesoria constituye el núcleo de cualquier negocio familiar. Los pactos sucesorios permiten al fundador anticipar su sucesión, y al mismo tiempo incorporar al sucesor elegido en las actividades de la empresa, para que cuando llegue la hora de hacerse cargo, no exista el temor de ir hacia lo desconocido. Existen muchas empresas en las que surgen problemas al pasar por una transición después del fallecimiento del propietario ('mortis- causa'), lo cual lleva, generalmente, al cierre de las mismas, siendo el caso de que los sucesores del causante no quieren seguir con la empresa en cuestión y exigen su parte de la herencia. En dichos casos, termina con la disolución de la empresa familiar

Andrade C. (2007) establece que la sucesión podría generar falta de reconocimiento de quienes acceden al control del negocio, ya que en un ambiente donde prevalece la confianza tiende a relajarse la disciplina que rompe con la necesaria formalidad del negocio familiar. Asimismo menciona que la sucesión genera situaciones traumáticas por el empalme de las reglas, roles y necesidades del sistema empresa y el sistema familia.

Lansberg I., (1988) hace una revisión exhaustiva de los motivos que dificultan la sucesión tanto por parte de los fundadores como de sus posibles sucesores, los gerentes externos, la familia y hasta de los clientes y proveedores.

Por parte del fundador menciona que su principal razón para no afrontar la sucesión es su reticencia a enfrentar su propia condición de mortal, la aceptación de su inevitable muerte. Pero no solo es esta la razón, también menciona que dado que los fundadores se convirtieron en empresarios por una fuerte necesidad de adquirir y ejercer poder, planificar la sucesión implica perder el poder de ejercer una influencia en la gestión diaria del negocio. Asimismo, los fundadores se resisten a la planificación de la sucesión por temor a perder una parte importante de su identidad. Por último, haciendo referencia a Levinson (1971), indica que los fundadores que tienen problemas con la

sucesión a menudo experimentan fuertes sentimientos de rivalidad y celos hacia los potenciales sucesores.

Por parte de la familia, en ocasiones los cónyuges pueden desalentar la planificación de la sucesión porque temen que una discusión seria sobre el futuro de la empresa familiar altere la armonía familiar; por otro lado la generación más joven con frecuencia evita la planeación de la sucesión porqué esta despierta un gran temor sobre la muerte de los padres, la separación y el abandono.

Por parte de los gerentes no familiares de la empresa se piensa que sin tomar en cuenta capacidad y habilidades, un sucesor rara vez podrá reemplazar a los gerentes de mayor edad.

*Brenes, et al (2008)* nos dice que la mayoría de las empresas familiares enfrentan el gran dilema de la supervivencia a largo plazo, no solo sobresaliendo de las dificultades relativas a cualquier actividad económica, sino a las propias del negocio familiar. La sucesión, el control y la estructura de la familia y el negocio familiar son elementos clave que aseguran la continuidad de las empresas familiares.

Lo que hace a una compañía familiar particular es el grado de presencia y control brindados por parte de propietarios y parientes en el negocio; el éxito de la sucesión, la antelación al conflicto entre los miembros de la familia y la continuidad de la compañía dependen de la existencia de una estructura familiar que proporcione una mayor participación por parte de los miembros en las decisiones actuales y futuras, así como en el control de la empresa.

Bjömborg A. y Nicholson N., (2008) establecen que para que una empresa sobreviva debe haber compromiso y participación de las generaciones que van a ser sucesoras. Definen el concepto de “Propiedad Emocional” (EO por su nombre en inglés), como un sentido de cercanía y pertenencia al negocio familiar – de acuerdo con lo que los sicólogos llaman “apego” y capturando la idea de que el negocio es de alguna manera parte de lo que un empresario es como persona, lo que los sicólogos llaman “identificación”. De manera que entre más involucra el negocio a los miembros de la familia, más será su EO y entre mayor sea el EO de la generación sucesora mayor será su inclinación de dar servicio y estar involucrados.

De acuerdo con Bjömborg A. y Nicholson N., (2008), la clave para entender el EO son las dinámicas de la familia. Es en la familia en donde se nutre el EO y es en la familia en donde puede

ser destruido. Su análisis sugiere que los mecanismos de gobernanza de la familia (protocolo, consejo, junta) solo producen un mayor EO cuando se usan como parte de un enfoque integrado para manejar la diversidad de puntos de vista y conflictos que surgen al proporcionar una voz para los familiares.

En la investigación cualitativa que realizamos se confirman la mayoría de los asertos que han hecho los investigadores aquí mencionados. En esta investigación cualitativa se entrevistaron a dueños de 43 empresas, de las cuales 12 fueron comercios, 5 talleres, 5 dedicados al negocio de alimentos, 4 del área de transportes, 3 dedicadas a la renta de prendas de vestir, 2 constructoras, 2 en el negocio del entretenimiento, 2 ferreteras, 2 grupos musicales, 2 tortillerías, 2 forrajeras, 1 harinera y 1 dedicada al negocios de los seguros e inversiones. En el anexo se presenta el cuestionario aplicada a los dueños de las 43 empresas mencionadas.

El objetivo de una parte de la entrevista fue el de conocer lo que ellos consideraban ser el “secreto” para que una empresa pudiera sobrevivir a varias generaciones y los resultados fueron los siguientes:

Una gran parte de los entrevistados menciona como su secreto, el tener una “buena” o “correcta” administración; tanto familiar como en el trabajo, tener gente preparada profesionalmente para que la empresa perdure, y junto con una buena administración, conocer las necesidades de la empresa como las de los trabajadores, que exista confianza entre los miembros de la familia, si existe una inconformidad hacerla saber ante el grupo y que no haya secretos, que haya unión y que se paguen sueldos razonables a todos los empleados.

En segundo lugar mencionan la comunicación, tanto entre los familiares como en el trabajo, saber comunicarse con claridad y franqueza y con respeto, que todos los miembros de la familia den su punto de vista de lo que les molesta del negocio o de los que les gustaría que cambiara, conocer tanto las necesidades de la empresa como las de los trabajadores y comunicación para que los acuerdos vayan por una misma dirección.

En tercer lugar mencionan la constancia como lo más importante, enseñarles a los hijos a ser buenos cada día, la disciplina y el orden, ser cada día más constantes y estratégicos, la perseverancia, el tener establecido un objetivo y enfocarse para mantenerlo, ser ordenados y disciplinados en cada uno de los tiempos de empresas, en las ganancias y en la escasez, y sobre todo:

*“... saber que es nuestro patrimonio y debemos cuidarlo y ser celosos de nuestro trabajo”*

Un pequeño grupo menciona el tema de los valores: enseñarles a los hijos a ser buenos cada día y tener sacrificios para esperar al final la recompensa, ser honestos y hacer un buen manejo del negocio, seguir los valores de la familia y que quien esté a cargo de la empresa sea una persona con valores, recta y sobretodo honesta. Como lo menciona uno de los entrevistados:

*“...el respeto al derecho ajeno es la paz. Es la base para que todo funcione bien, si se mantiene el respeto, así como la confianza y la comunicación, la empresa va a ir de una manera más eficaz y van a trabajar todos de una manera que sientan que son parte de la empresa”*

Dos de los entrevistados mencionaron el no mezclar lo familiar con el trabajo, aunque ya sabemos de acuerdo con algunos autores que es quizá algo de lo más difícil el separar el rol de padre/hijos o padre/parientes en la familia del rol que desempeñan en la empresa.

De las empresas estudiadas resalta una harinera fundada por inmigrantes alemanes provenientes de Texas que incluso adaptaron su apellido a Miller (por molino) la cual ha estado trabajando desde 1879, 132 años, y que actualmente es dirigida por la cuarta generación.

El fundador emigró de Estados Unidos y decidió establecerse en una pequeña población del norte de Coahuila en donde decidió hacer su propio molino ya que en ese lugar la tierra era muy fértil y existía abundancia de agua para regar y para generar electricidad. Hace dos años un huracán destruyó el molino original y ante esto la familia decidió adquirir otro molino en una población cercana y empezaron a levantar de nuevo el molino destruido.

De acuerdo al propietario actual aunque no cuentan con un protocolo familiar:

*“...el único acuerdo que tenemos es la confianza que nos dijo nuestro padre debiéramos de tenernos y su enseñanza de ser honestos y justos, enseñanza que se transmitió de mi bisabuelo a mi abuelo de él a mis padres y de mis padres a mí y a mis hermanos”*

Asimismo menciona como una de las causas de que el negocio siga operando el amor a la historia de sus antepasados y a las enseñanzas de sus padres. A quienes trabajan en el molino se les da lo que corresponde por ser socios y a los que trabajan en el negocio se les da su parte además de su sueldo por estar trabajando.

A la pregunta de cuál es el secreto para que una empresa sobreviva a varias generaciones menciona que la clave es trabajar en armonía, con respeto, tolerancia, no ser egoísta, trabajar en equipo, dejar opinar a todos por igual y ser solidario con la gente.

Es de resaltar que en esta empresa nunca nadie ha querido dejar de trabajar y solo un hermano trabaja fuera pero va a trabajar al molino cuando puede.

### **Discusión de resultados**

La sucesión no es un acto que deba realizarse por solamente el fundador y cuando él sienta que está en edad para dejar la empresa en manos de su sucesor: en primer lugar debe de ser planeado y debe involucrar a quien deja la empresa y a quien se quedará en manos de ella, en segundo lugar es muy difícil que el fundador sienta que ha llegado el momento de dejar la empresa por su temor a la muerte, o porque sienta que ya no será útil, por otro lado cuando se da la sucesión con frecuencia el fundador no deja de estar presente pues considera que solo él puede bien administrarla, por último, en muchas ocasiones aún y cuando el fundador “deje” la empresa, sigue estando presente cuestionando e interviniendo en cada decisión que tome quien haya quedado al frente de la empresa.

La sucesión debe de ser un proceso que inicia incluso desde el momento en que el fundador visualiza a su posible sucesor e inicia con un proceso de educación y preparación para el sucesor, ya sea que entre a una corta edad a la empresa o que trabaje en otra empresa y adquiera experiencia y pueda valorar a su empresa cuando esté al frente de ella y no que entre a la empresa sintiendo que es un merecimiento por solo ser el hijo o el preferido del fundador.

El proceso de sucesión involucra a la familia y en algunos casos también afecta a los funcionarios y hasta a los clientes y proveedores y debe de realizarse con todo cuidado y tomando en cuenta todas las variables involucradas que afectan a cada uno de los actores involucrados, y no debe dejarse hasta el último momento y únicamente considerando la primogenitura como la principal variable o que sea el varón de la familia el sucesor.

Como se ha comentado heredar en base a la primogenitura o al hijo varón, es una postura machista que no siempre da los mejores resultados o bien representa una forma cómoda de establecer la sucesión para evitar la posible confrontación entre los posibles herederos. Más bien, lo que debe tomarse en cuenta al hacer la sucesión es la capacidad de cada uno de los posibles sucesores así como sus cualidades necesarias, que no únicamente deben ser capacidades profesionales sino también deben involucrar valores y creencias de quien es considerado como sucesor.

Por otro lado la formalidad que da el tener un protocolo familiar detallado, un consejo familiar que se reúne periódicamente, una junta en donde se tratan asuntos de la familia y el negocio no son una completa garantía de tener una sucesión sin contratiempos.

De acuerdo con Bjömberg A. y Nicholson N. (2008) los mecanismos de gobernanza de la familia (protocolo, consejo, junta) solo producen un mayor EO cuando se usan como parte de un enfoque integrado para manejar la diversidad de puntos de vista y conflictos que surgen al proporcionar una voz para los familiares. La formalidad de estos instrumentos puede en ocasiones limitar la discusión de problemas familiares que no logran emerger por temor a un conflicto que eventualmente llega a ser mayor y más dañino.

Cada familia tiene un conjunto particular de valores que configuran la esencia de la familia y con los cuales el fundador o director de la empresa debe de trabajar y ser capaz de respetarlos y transmitirlos a sus hijos y parientes desde que están en una edad temprana de manera que cada familiar sienta la propiedad emocional de la empresa, sea el familiar interno (quien está dentro de la empresa) o el familiar externo (el que no está dentro de la empresa).

Como lo menciona Tapies, J. (2009):

*“Detrás de cada empresa familiar siempre hay un sistema de valores articular que configura la esencia de la compañía y se convierte en un elemento principal de su continuidad, sobre todo en los cambios generacionales. Los valores tienen un papel crucial en la creación de la cultura empresarial propia e inciden directamente en el concepto de negocio y en su aplicación a la gestión del mismo”*

Podemos decir que para que exista mayor probabilidad de que una empresa sobreviva a varias generaciones debe existir en la empresa familiar el respaldo de una familia fuerte en el sentido de

que la EO en la empresa debe ser fuerte, los valores deben estar bien claros e interiorizados en los miembros de la familia, la sucesión debe planearse con suficiente anticipación, el sucesor debe prepararse trabajando en la empresa desde una etapa joven.

Lo más importante para la selección del sucesor no necesariamente debe de ser el criterio de primogenitura, sino que debe de tomarse en cuenta la capacidad de cada uno de los hijos y sobre todo la sucesión debe planearse con la debida anticipación y tomando en cuenta las opiniones de la familia aceptando que el fundador no será inmortal y haciendo que él lo acepte.

Debe haber apoyo de toda la familia y que esta siga los mismos intereses y no que unos sigan sus propios intereses, que sepan ponerse de acuerdo los miembros de la familia y que quede muy bien definido cuál es el lugar y papel de cada uno de los miembros que sean socios, si van a trabajar en la empresa cuál es su papel, si no van a trabajar en la empresa cuál es su rol y sus derechos y obligaciones.

Las crisis a las que se enfrentan una empresa familiar son las mismas por las que atraviesan cualquier tipo de empresas: la competencia, los aumentos de precios, la economía nacional, el aumento de los insumos, aumento de precios de los combustibles, etc. Sin embargo, la encuesta cualitativa arroja como comentario una constante, aunque todos los entrevistados mencionan las crisis que los han obligado a cerrar o los han mantenido con serias dificultades en casi todos existe al final la confianza que la unión, el esfuerzo, el sacrificio y el apoyo de la familia son los factores vitales para la sobrevivencia de la empresa.

## Anexo

### Cuestionario aplicado a empresas

1. Nombre de la empresa o negocio.
2. Giro del negocio
3. Antigüedad de la empresa o negocio.
4. ¿Quién fue el fundador de la empresa?
5. ¿Cómo inició el negocio?
6. ¿Cómo empezó a crecer el negocio?
7. Si el negocio ha tenido serios problemas o cerró, ¿Cuáles fueron las causas de esto?
8. Si el negocio está funcionando bien, ¿Qué acciones han realizado para que funcione bien?  
¿Cuáles son las razones de que el negocio siga funcionando bien?
9. ¿Cuántas generaciones han estado a cargo del negocio?
10. ¿Cuenta su negocio con acuerdo familiar por escrito (protocolo familiar)?
11. ¿Qué problemas o crisis han tenido el negocio y como los han solucionado?
12. ¿Cuántos de los miembros de la familia trabajan en el negocio?
13. ¿Cómo decidió cuanto pagarles a cada uno de sus familiares que trabajan en el negocio?
14. ¿Hay alguien de la familia que nunca haya querido trabajar en el negocio?
15. ¿Hay alguien de la familia que trabajó y después se salió? ¿Por qué?
16. ¿Cuáles son los principales problemas por los que atraviesa su empresa?
17. ¿Ha pensado acerca de a quien dejar en el futuro a cargo del negocio?
18. ¿Conoce acerca de los planes de sucesión en la empresa o negocio familiar?
19. ¿Cuál piensa usted que es el secreto para que una empresa familiar sobreviva a varias generaciones?}
20. Si usted asistiera a un curso para empresas o negocios familiares, ¿Qué temas le gustaría que se trataran en dicho curso? ¿Qué necesitan usted y los miembros de sus familias que trabajen en el negocio para trabajar en armonía?

## Referencias

- ÁLVAREZ M., M. E. (2011). Empresa Familiar: Se eleva el índice de mortandad empresarial. Recuperado de <http://jcvalda.wordpress.com>
- ANDRADE C., J.A. (2002). Sucesión en la empresa familiar: su futuro cuando la muerte se acerca. ASCC. Recuperado de [www.protocolofamiliar.net/de-la-empresa-familia](http://www.protocolofamiliar.net/de-la-empresa-familia)
- BARBEITO, ET AL. (2006). El criterio de elección del sucesor en las empresas familiares gallegas. Recuperado de <http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/pdf/391/39115205.pdf>
- BELAUSTEGUIGOITIA, I. (2010). *Empresas familiares. Su dinámica, equilibrio y consolidación*. 2ª Ed. México: McGraw Hill.
- BJÖRNBERG, A., NICHOLSON, N. (2012). Emotional ownership: the critical pathway between the next generation and the family firm. Recuperado de [www.ifb.org.uk/media/46948/emotional\\_ownership\\_final.pdf](http://www.ifb.org.uk/media/46948/emotional_ownership_final.pdf)
- BRENES, ET AL. (2008). Estrategias para asegurar la continuidad de las empresas familiares. Recuperado de [http://bacyasociados.com/download/INCAE\\_A\\_fondo.pdf](http://bacyasociados.com/download/INCAE_A_fondo.pdf)
- DODERO S. (2010). El ciclo de vida de las empresas familiares. Recuperado de <http://familybusinesswiki.ning.com/profiles/blogs/el-ciclo-de-vida-de-las>
- EGEA J. (2007). Protocolo familiar y pactos sucesorios. Recuperado de [http://www.indret.com/pdf/455\\_es.pdf](http://www.indret.com/pdf/455_es.pdf). *Revista Venezolana de Gerencia*, pp. 375-389.
- GALLO, M.A. (1998). La sucesión en la empresa familiar. *Colección de Estudios e Informes*. 12. Caja de Ahorros y Pensiones de Barcelona.
- J.C. (2010). Hasta en las mejores familias o cómo explicar el conflicto de sucesión de Gullón, S.A. Recuperado de <http://aguilardecampoo.wordpress.com/2010/04/09/hasta-en-las-mejores-familias-el-pais-4-4-2010->
- LÓPEZ A. G. (2003). Estudio de la empresa familiar en Rosario: una aproximación etnográfica. Recuperado de [www.redalyc.org/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=87761110](http://www.redalyc.org/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=87761110)

- NAVARRO, K. (2008). Estado actual de la investigación sobre la gestión del conocimiento en empresas familiares. *Revista de Ciencias Sociales*. XIV, (1), pp. 30-45. Recuperado de [http://www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1315-95182008000100004&nrm=iso&tlng=pt](http://www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-95182008000100004&nrm=iso&tlng=pt)
- SALAZAR- NAVA, G. (2004). Cómo gestionar empresas familiares. Recuperado de <http://www.mailxmail.com/curso-comogestionar-empresas-familiares>
- SÁNCHEZ, C.C., A. (2009). Concepto de empresa familiar-protocolo familiar. Recuperado de [www.protocolofamiliar.net/de-la-empresa-familia](http://www.protocolofamiliar.net/de-la-empresa-familia)
- SÁNCHEZ M., G. ET AL. (2010). Retribución de los empleados en la empresa familiar: un análisis comparativo regional España-México. *Cuadernos de Administración*. 23, (41), pp. 37-59. Universidad Javeriana Bogotá, Colombia ISSN (versión impresa): 0120-3592.
- TÁPIES J. (2009). Empresa familiar: el valor de los valores. Recuperado de [http://socratesdev.ieem.edu.uy/articulos/archivos/653\\_valor.pdf](http://socratesdev.ieem.edu.uy/articulos/archivos/653_valor.pdf)
- TREVINYO-RODRÍGUEZ, R. (2010). *Empresas familiares. Visión Latinoamericana. Estructura, gestión, crecimiento y continuidad*. México, Pearson.
- ZERÓN, F., MENDOZA C. Y LARA T. (2009). Pequeñas empresas familiares y sus estrategias de negocios. *Contribuciones de la Economía*. Diciembre de 2009. Recuperado de <http://www.eumed.net/ce/2009b/fct.htm>