

## LA EMPRESA FAMILIAR UNA TEMÁTICA EN DESARROLLO. REVISIÓN LITERARIA

### FAMILY BUSINESS A TOPIC IN DEVELOPMENT. LITERARY REVIEW

Karen Cristina Angulo Romo<sup>λ</sup>  
INSTITUTO TECNOLÓGICO DE SONORA

- **Resumen:** Las empresas familiares representan un papel importante en la generación de riqueza a nivel nacional e internacional, asimismo son fuentes generadoras de empleo. Tales entidades, forman parte esencial de las estructuras económicas y productivas, diferenciándose del resto de organizaciones a través de tres factores principales: la propiedad, la empresa y la familia. Temas como la sucesión, la propiedad, la familia, los valores y la cultura organizacional son fuertemente ligados con las empresas familiares; sin embargo, a pesar de la importancia que dichas organizaciones representan, son pocas, relativamente recientes o muy superficiales las investigaciones dentro de la temática. Saber que aún existen vacíos de conocimientos que obstaculizan la comprensión de este tipo de organización genera la inquietud por seguir estudiando dichas organizaciones. Por ello, el presente documento tiene como objetivo analizar la revisión literaria sobre el tema señalado con el propósito de resaltar su estado del arte, detectar nuevas líneas de investigación y así ampliar el conocimiento en el área.
- **Palabras Clave:** Empresa Familiar, Sucesión, Valores, Familia.
- **Clasificación JEL:** G32, H31, I2, M13.

---

<sup>λ</sup>Correo electrónico: [Karen.anguloromo@gmail.com](mailto:Karen.anguloromo@gmail.com)

- **Abstract:** Family businesses represent an important role in the generation of wealth at national and international level, furthermore, these businesses are a source of employment. They also form an essential part of economic and productive structures, distinguishing themselves from the other kinds of organizations through three principal factors: property, business and family. Things like succession, property, family, values and organizational culture are strongly linked to family businesses; however, despite the importance of said organizations, there are very few, relatively recent or very shallow research about the subject. Knowing that there are still knowledge gaps which hinder the understanding of these types of organizations raises concerns to carry on with these organizations. Thus, the present document aims to show the literary review about this matter to highlight the state of the art on the subject and detect new research areas.
- **Keywords:** Succession, Family business, Family, Values.
- **JEL Classification:** G32, H31, L2, M13.

## **Introducción**

La empresa familiar (EF) es una de las instituciones que ha prevalecido con el paso del tiempo, contribuyendo indiscutiblemente al crecimiento de la economía. Según Ramírez y Ospina (2012), su origen se remonta al inicio de las civilizaciones occidentales. Esto se debe a que durante las primeras etapas de la revolución industrial, las familias empresarias seguían dominando e impulsando el mercado (Neubaur y Lank, 1999). Tales autores ejemplifican tal hecho con la familia Vanderbilt en Estados Unidos de América, quienes se dedicaron a la industria ferroviaria, así como a los Morgan, Rokerfeller y Ford.

Las empresas familiares forman parte de la historia de la actividad comercial desde hace siglos. Sin embargo, es hasta hace unas cuantas décadas cuando surgió el interés por estudiarlas, mismo que ha incrementado con el paso del tiempo, donde se ha reconocido su importancia económica a nivel mundial.

Soto (2013) menciona que los países más desarrollados e industrializados han sido los principales en revalorar, promover y difundir la importancia económica de las empresas familiares. No obstante, a pesar que se ha detectado evidencia de que durante el siglo XX ya comenzaba a brotar el interés en la temática, no fue hasta a finales del mismo siglo (80's) que las investigaciones en este campo se intensificaron (Dyer, 1988; Schein, 1983).

Actualmente se puede decir que las investigaciones sobre las empresas familiares están en su máximo esplendor, especialmente las enfocadas a la dirección de las organizaciones, la sucesión y la estructura empresarial (Kellermanns y Chrisman, 2009; Benavides, Guzmán y Quintana, 2011). En la última década, específicamente en los Estados Unidos se ha presentado un incremento significativo, tanto en la cantidad como calidad de las investigaciones sobre empresas familiares según plasman Zahra y Sharma (2004) en Romero, (2013). Donde se subraya que países como España e Italia han demostrado un mayor interés en el tema, lo cual se ve reflejado en el número de investigaciones y artículos publicados.

El presente trabajo pretende hacer una revisión de literatura sobre la empresa familiar, abarcando sus orígenes, conceptualización, modelos más populares y posibles investigaciones futuras, concluyendo con una reflexión sobre dicha temática

## 1. ANTECEDENTES

El conocer sobre la estructura, el desarrollo y el funcionamiento de las empresas familiares ha sido un importante tema de investigación desde su primera aparición en la revista *Administrative Science Quarterly* por el autor Trow en 1961, bajo el título *Executive succession in small companies*. Un año más tarde el

término aparece de nuevo en la revista *Business History*, según comentan Benavidez, Guzmán y Quintana (2011).

A partir de esa fecha y tras la apertura de la fundación del *Center for Family Business* en Cleveland, Estados Unidos de América, bajo la dirección de Leon y Katie Danco, comenzaron a manifestarse con mayor intensidad las investigaciones sobre las empresas familiares y todo lo que tuviese que ver con su formación (Sharma, Melin y Nordqvist, 2014). Asimismo, con la aparición de dichas organizaciones comenzó a brotar alrededor del mundo el interés por las EF, el cual fue cobrando mayor fuerza, posicionándose como una figura económica dominante de la mayor parte de los países occidentales, según los autores.

A partir del año 1989, las investigaciones sobre EF entraron en un proceso de desarrollo intenso (Casillas y Acedo, 2007). Debido a ello, actualmente existe una gran variedad de revistas interesadas en publicar y transmitir hallazgos sobre el tema. Ejemplo de ello, es que dentro de las principales revistas del área donde se destacan: *Entrepreneurship Theory and Practice*, *Journal of Small Business Management*, *Journal of Business Venturing*, *Business History* y *Family business Review*, es posible encontrar evidencia teórica y empírica sobre este tópico, donde se destaca la última por ser la única revista especializada en el tema.

Romero (2013) señala que en las primeras publicaciones sobre EF predominaban los casos de estudio y ensayos con el objetivo principal de figurar como una guía de acción para los consultores de la época más que como un medio de información para los estudiosos del tema, que buscaban compartir y difundir conocimientos sobre la temática. El autor añade que no fue hasta la década de los 90's que se consolidó una comunidad académica especializada en dicha área.

Por otra parte, las investigaciones de empresas familiares conllevan una serie de factores, los cuales tienen relación íntima con el buen funcionamiento y desarrollo de ese tipo de organización. De tal modo que temas como la sucesión, la propiedad, valores, estructura (formal e informal), dirección estratégica, entre otros, han sido relacionados íntimamente con las empresas familiares (De la Garza, Medina, Cheín, Jiménez, González, y Díaz, 2011; Meira y Carvalhal 2013; Romero, 2013).

Tales investigaciones en su mayoría, se han realizado bajo enfoques teóricos específicos, en donde se destaca la teoría de la agencia, ya que ha sido utilizada con el propósito de analizar elementos relacionados con la optimización y cumplimiento de resultados con las que las empresas familiares laboran a través de la relación empleado - empleador (Schulze, Lubatkin & Dino 2003). Asimismo, se ha recurrido a la teoría de recursos y capacidades para identificar diferencias y similitudes entre las EF y las que no lo son (Steier, 2003; Zahra, Hayton, & Salvato, 2004).

Cabe señalar que si bien, la teoría de recursos y capacidades enfocada a la EF-además de ser la más utilizada- ha contribuido a identificar las fortalezas que permiten a tales entidades sobrevivir, crecer, y desarrollar ventajas competitivas sostenibles (ejemplo de ello, son los trabajos de Habbershon y Williams, 1999; y Chrisman et al.2003) Ribeiro-Soriano y Urbano (2011) mencionan que dicha teoría sólo se enfoca en factores económicos, dejando de lado el análisis de los factores del contexto y del entorno en que dichas organizaciones se desenvuelven. Por lo tanto, no puede ser considerada la única teoría funcional dentro del estudio de empresas familiares; debido a que la EF es entendida como un fenómeno multifactorial requiere de una teoría integral que englobe factores internos y externos como

la estructura, la cultura organizacional, procesos y a la vez el contexto, política, economía y sociedad.

Tener conocimiento de lo que una investigación acerca de la empresa familiar engloba resulta relevante por dos motivos principalmente: (1) la generación de conocimiento y (2) para el desarrollo económico, esto debido a que son las EF las que predominan e impulsan la economía mundial (Tápie, 2011). Romero (2013), indica que en España las Empresas Familiares suman el 80% del total de empresas, mientras que en Estados Unidos y algunos países Europeos el porcentaje alcanza 90% y 60% respectivamente. Mientras que en Latinoamérica, las pequeñas y medianas empresas de carácter familiar representan cerca del 80% al igual que España. Específicamente en Colombia, González y González (2009), señalan que las EF generan aproximadamente el 68% de empleo y contribuyen con más del 50% del PIB nacional. De las 500 organizaciones más grandes en dicho país, más del 60% están bajo la propiedad, control y dirección familiar.

En un contexto más nacional, según Elizondo, Sánchez, Cortés, Ramos y De León (2014) las empresas familiares mexicanas conforman la columna vertebral de la economía del país, figurando como uno de los principales generadores de empleos a nivel nacional. Datos proporcionados por el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) en Elizondo et al. (2014), arrojan que existen alrededor de 4.5 millones de EF en todo el país, de las cuales el 99.8% son pequeñas y medianas empresas (Pymes), que son responsables del 52% del producto interno bruto nacional (PIB). Asimismo, representan el 72% de generadores de empleo, generando 94 mil millones de pesos (Secretaría de Economía [SE], 2012).

No obstante, a pesar de la importancia económica a nivel mundial que dichas empresas poseen, las investigaciones no han alcanzado la relevancia

necesaria para ser reconocidas y aceptadas como un campo importante de investigación por parte de la comunidad científica (Astrachan, 2002; Litz, 1995; Miller 2007). Elizondo et al. (2014), señalan que la fortaleza de las investigaciones sobre EF dependerán del análisis y contribuciones de las mismas; a fin de ampliar el conocimiento actual a través de metodologías innovadoras que mejoren las aportación ya existentes.

Sin embargo, debido a la multivariabilidad que caracteriza a la empresa familiar las investigaciones en el área se complican y aún más considerando que en los últimos años han surgido una gran variedad de nuevos tópicos en la investigación con relación a las EF (Benavides, Guzmán y Quintana, 2011). Los autores señalan temas como dirección estratégica, gobierno corporativo e innovación como tópicos que a partir de los 90's cobraron fuerza y se han estudiado en conjunto a la empresa familiar. Asimismo, temas como rendimiento empresarial, conflicto, género, dirección financiera, entre otros se han relacionado con la EF; sin embargo, con menor énfasis que los temas previamente mencionados, vacío que genera un área de oportunidad para futuras investigaciones.

Empero, a pesar de la diversidad de variables que pudiesen añadirse a las investigaciones, Benavides, Guzmán y Quintana (2011) y Cabrera y Falcón (2000) mencionan que la sucesión es el principal tópico en el área y a la vez, uno de los retos más importantes por cual pasan las empresas familiares. Tal proceso es considerado como una amenaza para la EF, debido al bajo porcentaje de empresas que logran llevarlo a cabo óptimamente, obstaculizando de este modo su existencia. Negreira y Negreira (2007) comentan que dentro de los principales factores que obstaculizan un correcto proceso de sucesión se encuentran los problemas familiares, la falta de

compromiso por parte de la familia, la falta de profesionalización, el acceso de personas no cualificadas para desempeñar una actividad, entre otros.

## 2. CONCEPTUALIZACIÓN

A pesar de la importancia que actualmente ha cobrado este tema, hasta el momento no se cuenta con un concepto consensuado por la comunidad científica, que se pueda adaptar a la diversidad de países, culturas, giros, tamaños, entre otros acerca de la EF (Tapías, 2011). Sin embargo, han sido identificadas ciertas características y similitudes en cuanto a los diferentes elementos que conforman la esencia de la empresa familiar. Entre ellas se encuentra la propiedad, la sucesión, los valores y la estructura. Dichos aspectos son abordados a continuación.

### ■ *Empresa Familiar*

Se entiende por empresa familiar a aquella organización en donde la propiedad, la dirección y el control de la misma se concentran en un núcleo familiar. Asimismo, es un lugar donde la familia labora con fines y beneficios comunes guiados por valores, creencias y objetivos familiares, mismos que se van heredando generacionalmente con el propósito de que la empresa sobreviva y permanezca vigente dentro del mercado a través del tiempo (Donnelley, 1964; Litz, 1995).

### ■ *Sucesión*

Se entiende por sucesión al cambio planeado y programado de liderazgo y propiedad que sufre una empresa familiar de generación en generación. Dicho cambio involucra estrategias que favorezcan a la organización sin dejar de lado la esencia (valores, creencias y cultura en sí) que caracteriza tanto a la

familia como a la organización (Aronoff, McClure, Ward, 2003; Farré y Llauradó, 2000 en Lagos, 2012).

En el mismo orden de ideas, la sucesión es un factor fundamental que se debe llevar a cabo si se desea continuar con la producción o prestación del servicio a la que se dedica la organización con el paso del tiempo. Casillas, Díaz y Vázquez (2014), añaden que tal proceso debe planificarse anticipada y objetivamente con el propósito de - continuar con la vida de la empresa - aumentar su prosperidad.

Así pues, la sucesión es un proceso fuertemente ligado y obligatorio de las EF. Sin embargo, no es un procedimiento que se realice exitosamente en cada una de las empresas familiares; esto, debido a la complejidad que representa; todos los factores que engloba. Dadas las condiciones señaladas, no es posible establecer un plan general de sucesión que se aplicable a todas las EF. No obstante, existen ciertas características básicas que ayudan a optimizar dicho proceso. Bork (1996) en Gurd y Thomas, J. (2012) propone una serie de pasos que favorecen el proceso de sucesión: (1) Promover el compromiso familiar; (2) Fomentar el trabajo en equipo; (3) Definir claramente la visión, misión, objetivos entre otros, de la organización; (4) Establecer estructuras de comunicación; (5) Contar con estructuras legales y financieras.

- *Propiedad, Valores y Estructura*

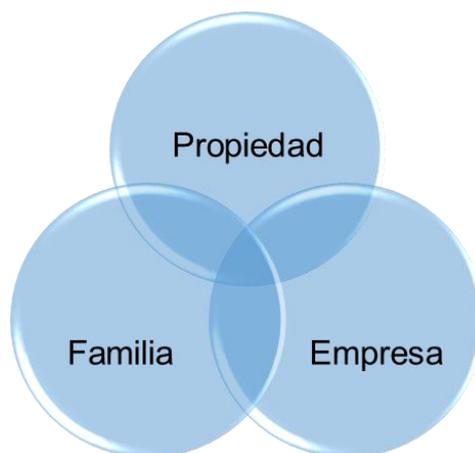
El término propiedad se refiere al control de las acciones (o una parte significativa de las mismas) dentro de una organización, así como los derechos políticos que recaen o se concentran en una persona o en un grupo pequeño de personas relacionadas por vínculos sanguíneos u otro vínculo que manifieste la relación familiar (Gallo, Tapies & Cappuyns 2004; Cuesta, 2001).

Betancourt, Ramírez y Cuervo (2012) conciben a la estructura empresarial como todo aquello que tiene que ver con la jerarquía, reglamentos, estrategias, así como las políticas y procedimientos legales que conforman la columna vertebral legal de una empresa. Asimismo, parte de la estructura – que en este caso informal- son los valores. Del mismo modo, que contempla reglas, normas y políticas, lo hacen con las creencias, forma de ser y actuar de los miembros de la familia, lo cual determinan la esencia de la empresa, es decir su cultura organizacional (Rokeach, 1973; Tapies & Fernández, 2012).

■ *Modelo de los tres círculos.*

Anteriormente se mencionó que no hay un término único que describa a la empresa familiar; sin embargo, existen ciertas características que la diferencian de las empresas no familiares: empresa, familia y propiedad. Dichos elementos fueron utilizados por Tagiuri y Davis (1982, en Phan y Butler 2008), quienes crearon un modelo esquemático en donde representan la relación existente entre dichos elementos (*Figura 1*).

FIGURA 1.- LOS TRES CÍRCULOS DE LA EMPRESA FAMILIAR



*Fuente: Tagiuri y Davis, citado por Phan & Butler 2008.*

Una explicación del tal modelo la ofrece Ochoa y Bugarin (2015), quienes comentan que una empresa no familiar sólo presenta dos características del esquema: propiedad y empres, teniendo entonces solo una intersección. Mientras que una empresa familiar contempla las tres dimensiones, ocasionando con ello cuatro intersecciones, lo cual significa que la complejidad entre dichas variables es mayor dentro de este tipo de organizaciones.

Estos autores resaltan que dichas intersecciones representan ventajas y oportunidades que sólo las EF pueden obtener como la motivación, la tradición, la cultura y los valores se destacan. Sin embargo, es necesario puntualizar, que así como es notorio las ventajas que las EF presentan sobre las no familiares, también resulta evidente que las problemáticas en este tipo de organización se multiplican e intensifican si no se mantiene un correcto equilibrio entre las variables antes señaladas.

### **3. PROCESO DE SUCESIÓN EN LA EMPRESA FAMILIAR. UN PROCEDIMIENTO COMPLEJO.**

A pesar del gran alcance que dichas empresas poseen, gran parte de las mismas no logran sobrevivir al proceso de sucesión por el cual deben pasar en un determinado tiempo. Por ejemplo, Kiyo Kajihara (2009 en Valenzuela, 2011) realizó un estudio a 120 organizaciones de este tipo con el objetivo de identificar como reaccionaban al fenómeno llamado sucesión. Los resultados fueron que 85% de EF no llevan a cabo óptimamente el proceso de sucesión, solo el 21.43% de empresas que sí tienen una planeación ya han enfrentado al menos, un proceso o en su caso hasta dos.

Sin embargo, en las empresas que sí existe una planeación de sucesión se detectó que en 75% de los casos no se tiene identificado con claridad él o

los sucesores, es decir, de las 31 empresas que sí cuentan con una planeación para la sucesión tan sólo siete de ellas saben quién será responsable, en un futuro, de la empresa; los empresarios coincidieron que el sucesor sería el primer hijo varón, tan sólo por ser el primero y ser varón, señala el autor. La decisión no la toman con inteligencia y estrategia, sino por tradición.

Por otro lado, Meira y Carvalhal (2013) analizaron tres organizaciones familiares del sector turístico con el propósito de analizar el procedimiento de sucesión y los conflictos existentes consecuentes a tal proceso. Los autores describieron el perfil de los fundadores y los posibles sucesores del negocio familiar, observando que la sucesión no es planificada ni es una decisión estratégica. Dicho procedimiento se realiza, –señalan los autores– de forma natural o por fatalidad del fundador.

Una de las características es que el sucesor suele ser del mismo género del fundador de la organización o por ser el primogénito. Respecto a los conflictos existentes, observaron que la mayoría se generan por la diferencia de ideas, esto como consecuencia de las diferencias de edades entre los miembros de la empresa, la manera en que se dirigen hacia los clientes y en la forma en que las decisiones se toman.

Los autores resaltan que las empresas deben prepararse para la sucesión. Los fundadores (as) de las empresas analizadas ya contaban con el futuro sucesor; sin embargo, no disponían de un plan estructurado (testamento o cualquier otro documento) que formalizará el proceso. Por ello, señalan que el estar preparados evitaría conflictos que normalmente ocurren en un proceso sucesorio sin planificación e informal. Los valores de la empresa familiar como un factor potencial en la continuidad de la empresa.

De la Garza, Medina, Cheín, Jiménez, González, y Díaz (2011) muestran la importancia de los valores dentro de las empresas familiares. En su investigación analizaron tres organizaciones de giro diferente (compra-venta de ropa, servicios funerarios y maderería) teniendo en común el ser empresas familiares.

Las empresas analizadas a pesar de la gran diferencia existente entre ellas, coinciden en los valores de respeto, honradez, compromiso y respeto. Dichos valores, según los datos obtenidos, son promovidos tanto en los miembros de la familia que laboran en la organización como aquellos que no lo son. Estos son indicios de empresas familiares que perduran en el tiempo, prueba de ellos, es el caso de la empresa que se dedica a la venta y compra de ropa la cual lleva 110 años al servicio él ha pasado de generación en generación teniendo como base los valores antes mencionados.

A manera de síntesis se puede mencionar que en los tres casos se observa el orgullo de familiares y no familiares que laboran en dichas empresas, quienes resaltan que las organizaciones han resistido las crisis gracias a la fortaleza que dichos valores les dan ante los proveedores, los clientes y la sociedad en general.

Se observa que los valores y la buena relación familiar son elementos claves que favorecen la productividad y competitividad que una empresa familiar puede generar. Romero (2013) resalta que en la manera en que los miembros de la familia-empresa se relacionen, los procesos y prácticas que favorecen y fortalecen la productividad de la empresa se verán beneficiadas o perjudicadas.

#### 4. FUTURAS INVESTIGACIONES

A pesar de que en los últimos años se han publicado un número significativo de trabajos sobre empresas familiares y los factores o variables que éstas engloban, aún existen preguntas sin respuestas. Aún prevalecen áreas relacionadas al tema sin investigar e indagar o bien la información existente es escasa y no está lo suficientemente fundamentada empíricamente para que dicha información trascienda y se consolide como un conocimiento a futuro. Es por ello, que algunos investigadores proporcionan una agenda de futuras investigaciones, que podrían ayudar a esclarecer las incógnitas aun existentes y ampliar la literatura referente al tema.

Respecto al tema de sucesión, Benavides et al. (2011) resaltan la idea de seguir profundizando en las investigaciones sobre dicho tema, especialmente en los factores que influyen para que dicho proceso se realice con éxito para identificar prácticas más efectivas. Asimismo, señalan que las investigaciones sobre las ventajas y desventajas que provocan la contratación de un directivo que no pertenezca a la familia son escasas, por lo tanto, esto se convierte en un área de oportunidad para la investigación.

Asimismo, los autores señalan que las investigaciones que se han realizado sobre EF, en su mayoría suelen ser teóricas o descriptivas. Estos proponen que en futuras investigaciones se apliquen metodologías cuantitativas así como también el hecho de analizar la sucesión bajo una perspectiva del gobierno corporativo. En este sentido, Lee (2006) menciona que futuras investigación podrían enfocarse en las relaciones familiares dentro de la organización y cómo éstas se ven reflejadas en el comportamiento de los miembros de la empresa.

Por otra parte Soto (2013), menciona que la investigación sobre EF en México se encuentra en un proceso de desarrollo, lo cual significa que aún existen líneas de investigación inexploradas. Dentro de las futuras búsquedas que la autora propone se encuentra el tomar como base la teoría de la organización para lograr comprender el comportamiento de la EF.

En el mismo orden de ideas, propone el analizar detenidamente las características que el sucesor debe cumplir para ser el líder idóneo, analizar los factores que influyen en el proceso de sucesión y la gestión del conocimiento ligado a las EF, la influencia que ejerce el fundador de la empresa sobre la cultura organizacional de la misma y, cómo ésta logra prevalecer a través del tiempo. Otro de los puntos futuros a la investigación, es analizar la relación existente de la teoría de la agencia con las empresas familiares. Soto añade la internacionalización, la tecnología, innovación y cultura (específicamente la mexicana) como posibles factores influyentes en las empresas familiares.

Sharma, Melin, y Nordqvist (2014), señalan que existe gran número de artículos que hablan sobre sucesión, gobernanza y estructura, como factores característicos de las empresas familiares, sin embargo carecen de profundidad, obstaculizando con ello el comprender el objetivo principal de una empresa familiar, su funcionamiento, sus características especiales y las diferencias claras entre las EF y las empresas no familiares. Dichas investigaciones realizadas a profundidad tendrán beneficios tanto para los investigadores interesados en el tema, como para los estudiantes y las empresas familiares en sí (Salvato & Aldrich, 2012; Sharma & Carney 2012).

Por otra parte, Bernadich y Urbano (2012) resaltan la necesidad de seguir indagando en el tema con el objetivo de incorporar nuevas herramientas que permitan avanzar en la investigación y comprensión. Esto debe seguirse

bajo enfoques diferentes a los utilizados tradicionalmente como Recursos y Capacidades y la Teoría de la Agencia. Por ello, los autores proponen que las futuras investigaciones se lleven a cabo bajo el enfoque institucional para el análisis de los factores socio-culturales que intervienen en la creación y desarrollo de empresas familiares

Simon, Sallan y Rajadell, (2013) manifiestan como futuras líneas de investigación se encuentra el profundizar las investigaciones referentes a la sucesión, es decir, determinar políticas que sirvan óptimamente para mejorar tanto el proceso de sucesión como el de gestión empresarial bajo el carácter familiar. Asimismo, resaltan la importancia de seguir con investigaciones empíricas (especialmente en los temas antes mencionados) con el fin de contar con mayor evidencia que sustente la creación e implementación de futuros modelos. Proponen el hecho de que se indaguen los valores del compromiso y responsabilidad con el objetivo de gestionar una adecuada sucesión, asimismo el hecho de analizar detalladamente los perfiles de carreras profesionales que los futuros sucesores estudiarán con el propósito de cumplir con el negocio familiar. Mientras que otra línea se refiere a los aspectos de liderazgo y psicológicos ligados a la empresa familia.

### **CONCLUSIONES**

A pesar de que la investigación sobre empresa familiar se ha desarrollado de forma importante en las últimas décadas, especialmente en los años recientes, no deja de ser un estudio complejo lleno de innumerable desafíos. Simplemente a nivel conceptual, no existe una definición completamente aceptada por la comunidad académica que permita definir totalmente este tipo de organización. El simple hecho de involucrar la palabra familia, detonan la complejidad de conceptualizar el término en conjunto.

Si bien, son numerosos –aunque jóvenes– los artículos que actualmente han surgido sobre las empresas familiares y sus elementos, aún son escasas las aportaciones que analizan la creación, desarrollo y mantenimiento a través de los años de este tipo de organización, que como se ha comentado a lo largo del documento, conforman parte importante de la economía de cualquier país.

Uno de los temas que gira alrededor de la temática presentada es el de la sucesión, que es entendida como proceso de transición del poder y responsabilidad de una empresa, es una etapa que todo organismo familiar deberá pasar si se desea continuar con el legado familiar. Sin embargo, muy pocas organizaciones sobreviven a dicho procedimiento. ¿Qué es lo que le impide a la mayoría de EF sobrevivir a la sucesión? ¿Será que el tradicionalismo familiar afecta potencialmente a dicho proceso y no deja que se planifique adecuadamente con base a las necesidades actuales que el mercado va requiriendo con el paso del tiempo? Si bien, la cultura organizacional es un fuerte elemento característico de este tipo de organización, es importante y necesario que se analice el grado en que ésta variable pueda llegar a ser perjudicial para la misma organización, es decir, que por los valores, creencias, y demás componentes arraigados en el núcleo familiar sea que su negocio se vaya a la quiebra.

México es un país con una cultura empresarial muy tradicional; más si se trata de empresas familiares. Esto se ha convertido en un problema potencial para la sobrevivencia de dichas organizaciones. Aunque, los valores, creencias y costumbres forman parte íntima de la esencia de una empresa familiar, los miembros de la familia-empresa, deben analizar detalladamente si el tradicionalismo con el que se labora será funcional para el desarrollo futuro de la organización. La sucesión es un proceso delicado del cual el hacerlo bien

depende el éxito y sobrevivencia de la organización. El heredar la gerencia/poder al primogénito por el simple hecho de serlo, no es una estrategia inteligente.

Otro elemento que obstaculiza la comprensión del funcionamiento de las empresas familiares, es la familia en sí. El hecho de laborar y compartir responsabilidades con miembros de la familia, potencializa los problemas. Martín y Martínez (2013) mencionan que las empresas familiares son una gran carga emotiva, lo cual crea una fuente generadora de problemas. Debido a lo anterior, es necesario seguir en la búsqueda de herramientas, técnicas, métodos, etc. que favorezcan el equilibrio entre los principales elementos que caracterizan a dichas organizaciones: empresa, propiedad y familia.

A pesar que no se puede generalizar y afirmar que un método será eficaz para toda organización, si se puede seguir analizando los factores que afectan llevar a cabo un correcto plan para el proceso de sucesión, e identificar comunes denominadores que contribuya a la creación de modelos o técnicas adecuadas. Esto con el fin de favorecer el desarrollo de dichas organizaciones y de seguir desarrollando e incrementado los conocimientos sobre la temática en campo de la investigación.

La verdad es que estas compañías (las empresas familiares) son muy difíciles de estudiar. Los negocios familiares son celosos guardianes de su privacidad. La investigación de archivo y los estudios no intrusivos son más difíciles, porque estas empresas en su mayoría son de carácter cerrado y no reportan sus resultados y sus logros públicamente y en forma sistemática. Aún más, en los círculos de la alta gerencia, ser una empresa de familia implica cargar con el estigma de ser pequeña, plagada de conflictos familiares y gerenciada en forma no profesional (Lansberg, 1994 en Romero 2013, p. 133).

Se puede concluir, con base a todo lo anteriormente comentado que existe un largo camino por recorrer con lo que al tema de empresa familiar respecta. Profundizar en los conocimientos permitirá un mejor desarrollo organizacional, específicamente el familiar. Como ya se mencionó, la sucesión sí es un factor importante, sin embargo, no es el único que afecta o que se relaciona a este tipo de organización. Temas como la innovación, género y cultura organizacional deben ser potencializados y profundizados con el fin de dar amplitud a lo que hasta ahora se conoce. Se tiene que dejar de ser espectador de la realidad y comenzar a generar propuestas en beneficio de todos los involucrados.

## REFERENCIAS

- Aronoff, C. E., McClure, S. L., & Ward, J. L. (2003). *Family business succession: The final test of greatness* (No. 1). Family Enterprise Publisher.
- Astrachan, J. H., Klein, S. B., & Smyrnios, K. X. (2002). The F-PEC Scale of family influence: a proposal for solving the family business definition problem. *Family Business Review*, 15(1), 45-58
- Benavides Velasco, C., Guzman Parra, V., & Quintana Garcia, C. (2011). Evolución de la literatura sobre Empresa Familiar como disciplina científica. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 14(1), 78-90.
- Bernadich, M., & Urbano, D. (2012). Creación y desarrollo de Empresas Familiares: Una revisión de literatura desde el enfoque institucional. *OmniaScience Monographs*, (1)
- Betancourt, G. G., Ramírez, J. B. B., & Cuervo, N. Z. (2012). Empresas familiares multigeneracionales. *Entramado*, 8(2), 38-49.

- Cabrera Suárez, K., García Falcón, J.M., 2000. Planteamiento Multinivel Para El Estudio Del Proceso De Sucesión En La Empresa Familiar. *Cuadernos de Economía y dirección De La Empresa*, 6, 187-212.
- Casillas, J. C.; Díaz, C. y Vázquez, A. (2014). *La gestión de la empresa familiar. Conceptos, casos y soluciones*. (2a. Ed). Madrid: Thomson Editores.
- Casillas, J., & Acedo, F. (2007). Evolution of the intellectual structure of family business literature: A bibliometric study of FBR. *Family Business Review*, 20(2), 141-162.
- Chrisman, J. J., Chua, J. H., & Sharma, P. (2003). Current Trends and Future Directions in Family Business Management Studies: Toward a theory of the Family Firm. Coleman White Paper Series, *International Journal of Manpower*, 34....4, 1-63
- Cuesta, J. V. (2001). Mecanismos jurídicos para garantizar la continuidad de la empresa familiar. In Congreso Nacional de Investigación sobre la Empresa Familiar (1º. 2000. Valencia): ponencias y comunicaciones (pp. 229-242). Instituto de Investigación de la Empresa Familiar.
- De la Garza Ramos, M. I., Medina Quintero, J. M., Cheín Schekaibán, N. F., Jiménez Almaguer, K. P., González, J. A., & Díaz Figueroa, J. G. (2011). Los valores familiares y la empresa familiar en el nordeste de México. *Cuadernos de administración*, 24(42).
- Debicki, B.J., Matherne, C.F., Kellermanns, F.W., & Chrisman, J.J. (2009). Family business research in the new millennium: An overview of the who, the where, the what, and the why. *Family Business Review*, 22(2), 151-166.

- Donnelley, R. (1964). The Family Business. *Harvard Business Review*, 4(2), 93-105.
- Dyer Jr, W.G (1988). Culture and continuity in family firms. *Family Business Review*, 1(1), 37-50.
- Elizondo, M. M., Sánchez, I. G., Cortés, R. H. H., Ramos, L. A. G., & De León Olivares, M. D. J. (2014). *Análisis de los procesos de sucesión en empresas familiares en México: su evaluación con la herramienta" succession scorecard.*
- Gallo, M. Á., Tàpies, J., & Cappuyns, K. (2004). Comparison of family and nonfamily business: Financial logic and personal preferences. *Family Business Review*, 17(4), 303-318.
- Gurd, B., & Thomas, J. (2012). Family business management: Contribution of the CFO. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 18(3), 286-304.
- Habbershon, T. G., & Williams, M. L. (1999). A resource-based framework for assessing the strategic advantages of family firms. *Family Business Review*, 12(1), 1-25.
- Lagos R. M. (2012). Planificación fiscal de la sucesión de la empresa familiar. *OmniaScience Monographs*, (1).
- Lee, J. (2006). Impact of family relationships on attitudes of the second generation in family business. *Family Business Review*, 19(3), 175-191.
- Litz, R. A. (1995). The family business: Toward definitional clarity. *Family Business Review*, 8(2), 71-81.

- Martín, P., & Martínez, L. (2013). La gestión del conflicto en la Empresa Familiar como principio básico para su continuidad. En V. Fernández (Ed.), *Nuevas investigaciones sobre la gestión de la empresa familiar en España* (pp. 45-54). Barcelona: OmniaScience.
- Meira Teixeira, R., & Carvalho, F. (2013). Sucesión y conflictos en empresas familiares: Estudio de casos múltiples en pequeñas empresas hoteleras. *Estudios y perspectivas en turismo*, 22(5), 854-874.
- Miller, D., & Breton-Miller, L. (2006). Family governance and firm performance: Agency, stewardship, and capabilities. *Family business review*, 19(1), 73-87.
- Negreira, del Río F. & Negreira, del Río, J. N. (2007). Planificar la sucesión en la empresa familiar: implicaciones. *Revista de empresa: La fuente de ideas del ejecutivo*, (22), 10-19.
- Neubauer, F. & Lank, A. G. (1999). *La empresa familiar: Cómo dirigirla para que perdure*. Bilbao: Editorial Deusto.
- Ochoa, S., Bugarin, M. (2015). La pyme familiar: propuesta de estudio multivariable. En S., Ochoa, C., Jacobo, B., Leyva (Eds.). *Estudio de la pyme familiar una visión multivariable*. México. Pearson educación de México.
- Ospina, D. E. R., & Ramírez, V. H. M. (2012). Empresas de familia: un análisis desde la teoría de la agencia. *Revista Económicas CUC*, 33(1), 9-32.
- Phan, P. H. C., & Butler, J. E. (2008). *Theoretical developments and future research in family business*. IAP.

- Ribeiro-Soriano, D., & Urbano, D. (2011). Socio-Cultural and Entrepreneurial Activity: An Overview. *International Journal of Small Business*, 29(2), 105-118
- Rokeach, M. (1973). The nature of human values (Vol. 438). New York: Free press.
- Romero, L. E. (2013). Competitividad Y Productividad en empresas familiares pymes Una aproximación desde la interacción familia-empresa. *Revista EAN*, (57), 131-142.
- Salvato, C. and Aldrich, H.E. (2012). ‘That’s interesting!’ in family business research. *Family Business Review*, 25(2): 125–135.
- Schulze, W. S., Lubatkin, M. H., & Dino, R. N. (2003). Toward A Theory of Agency and Altruism In Family Firms. *Journal of Business Venturing*, 18(4), 473-490.
- Sharma, P. and Carney, M. (2012). Value creation and performance in private family firms: Measurement and methodological issues. *Family Business Review*, 25(3): 233–242.
- Sharma, P., Melin, L., & Nordqvist, M. (2014). Introduction: Scope, Evolution and Future of Family Business Studies.
- Simo, P., Sallan, J. M., & Rajadell, M. (2013). Compromiso Organizativo y Empresa Familiar: Estado del arte. *Omnia Science Monographs*, (1).
- Soto, A; (2013). La empresa familiar en México. Situación actual de la investigación. *Contaduría y Administración*, 58(1) 135-171
- Tapies, J. (2011). Family business: an interdisciplinary approach. *Universia Business Review*, (32), 12-25.

Tàpies, J., & Fernández Moya, M. (2012). Values and longevity in family business: Evidence from a cross-cultural analysis. *Journal of Family Business Management*, 2(2), 130-146.

Valenzuela, M. M. (2011). Family-Owned Businesses and Their Governing Structure: The Case of Business in Guadalupe Victoria. *Revista Internacional Administración & Finanzas*, 4(2), 53-66.

*Oikos Polis, Revista latinoamericana de Ciencias Económicas y Sociales, vol.1, núm. 1. , pp. 175- 198.*