



UNIVERSIDAD DE LA RIOJA

TESIS DOCTORAL

Título
Éxito en la sucesión de empresas familiares. Factores de influencia
Autor/es
Alexandre José Schumacher
Director/es
Juan Carlos Ayala Calvo y Guadalupe Manzano García
Facultad
Facultad de Ciencias Empresariales
Titulación
Departamento
Economía y Empresa
Curso Académico
2014-2015



Éxito en la sucesión de empresas familiares. Factores de influencia, tesis doctoral

de Alexandre José Schumacher, dirigida por Juan Carlos Ayala Calvo y Guadalupe Manzano García (publicada por la Universidad de La Rioja), se difunde bajo una Licencia Creative Commons Reconocimiento-NoComercial-SinObraDerivada 3.0 Unported. Permisos que vayan más allá de lo cubierto por esta licencia pueden solicitarse a los titulares del copyright.

ÉXITO EN LA SUCESIÓN DE EMPRESAS FAMILIARES:

Factores de influencia.

Tesis Doctoral
Universidad de La Rioja
Departamento de Economía y Empresa
Septiembre 2015

Alexandre José Schumacher



**Éxito en la Sucesión de Empresas Familiares:
Factores de influencia.**

Tesis doctoral
Universidad de La Rioja
Departamento de Economía y Empresa
Septiembre 2015

Alexandre José Schumacher

**Directores: Dr. Juan Carlos Ayala Calvo y
Dra. Guadalupe Manzano García**

AGRADECIMIENTO

En primer lugar me gustaría dar las gracias al Gran Arquitecto del Universo, por darme la sabiduría y la perfección en mi vida profesional y por darme fuerzas para buscar la verdad en su creación, elevando mi espíritu.

Para aquéllos que creyeron en mi desarrollo personal les recuerdo en mis oraciones y les deseo una vida larga, feliz y próspera. Sin embargo para aquéllos que no creyeron, que la historia de mi vida les sirva de aprendizaje. Porque la diferencia entre un soñador y un “realista” es que el soñador puede volar, es capaz de intentar demostrar lo imposible, mientras el “realista” siempre se apoyará en los datos de los periódicos o de las informaciones de los otros (“solamente dentro de la caja”).

Y a aquéllos que se entregan al aprendizaje continuo, no solo académico sino también de la vida, de sus transformaciones y milagros, mis más sinceros deseos de felicidad, paz y sabiduría plena. Porque son hombres y mujeres como ustedes los que me inspiran a seguir luchando por un mundo mejor, con personas mejores y consecuentemente con empresas e instituciones mejores. Sois como el sol, brilláis con luz propia. Sin embargo a aquéllos que sois como la luna, que no tenéis luz propia y solo podéis creer y seguir lo que los otros te dicen, no os deseo nada, porque creo que Dios tiene un propósito para vosotros. Porque hasta para los insignificantes siempre hay un objetivo, espero que descubran el suyo.

También quiero dar las gracias a todos aquellos que de una manera o de otra estuvieron presentes en el camino de mi vida, y que, de formas diferentes pero no menos importantes me hicieron seguir y luchar más por superar esta batalla. A mi amable esposa, Keyla, mi amor, mi mayor conquista, por su cariño y comprensión, apoyo, y, por estar siempre presente en los momentos de reflexión, angústias y por las palabras de fuerza en todos los momentos y por aceptar mis ausencias y mi temperamento en el periodo de estudios, a mi madre Sônia y a mi hermano Douglas, que Dios les bendiga por ser mi familia da cual no cambio por nada en este mundo.

Asimismo, me gustaría dar las gracias a mis amigos del programa de Doctorado: Luzia Mara Mataveli Araujo por sus consejos e instrucciones, y Josefa Moreno Delai por muchos momentos en los que fue un gran apoyo y me dio la motivación suficiente para seguir con los estudios y por las muchas sonrisas y momentos felices a lo largo de esta historia.

A mis directores de tesis Juan Carlos Ayala Calvo y Guadalupe Manzano García quiero dejarles una reflexión: Siempre que me quedaba con ganas de avanzar más rápido porque me retrasaba y no quería perder el faro (la referencia), siempre que avanzaba muy despacio y dejaba de creer en mi capacidad para conseguirlo, alégrense porque este trabajo también es suyo, porque me hicieron ver los caminos largos pero firmes que debía seguir, porque no se puede decir que este trabajo no contenga sus contribuciones y porque yo soy el resultado de su paciencia y su amor por el aprendizaje. Seguiré con vuestros consejos y experiencias para alcanzar nuevas conquistas. Juan Carlos Ayala Calvo, siempre me acordaré de tus firmes palabras sobre la importancia que tiene el doctorado para mí y para los que son parte de mi vida.

Logroño, septiembre 2015.

DEDICACIÓN

Quiero dedicar este trabajo a las personas que, por razones adversas no pueden tener el acceso al conocimiento transcrito y repasado por nuestros amables profesores, porque no solo de conocimientos formales se hace el carácter y la dignidad de un hombre.

Debido a la coyuntura social, política, de control del mercado y del poder debe controlarse la educación porque hacen falta educadores críticos y generadores de seres pensantes y auto desarrollados. Muchas cosas se pueden encontrar fácilmente en el colegio, en la universidad, en una biblioteca o en el mercado, pero solo aquellos que generan conocimientos van a ser recordados. No lo olviden y cambien sus actitudes en las clases. Enseña a pescar al hombre y ya no necesitarás darle de comer.

Pero, para aquellos que están a merced de las circunstancias que originan la ignorancia humana y el interés egoísta y personal en detrimento de la consolidación de una cultura social enriquecida por la gran labor de los revolucionarios religiosos y políticos, cuidaros y reflexionad, porque la justicia divina tarda, pero no falla.

De esta manera me presento como ejemplo de evolución personal y profesional, al contrario de la historia de los que nacieron y crecieron en las mismas condiciones que yo, porque siempre he buscado las enseñanzas de mis profesores para dedicarme a la mejora del hombre en su plenitud en búsqueda de una sociedad justa y más humana. Porque el AMOR por la enseñanza y el aprendizaje continuo me hace ser una persona mejor y en paz con mis más puras aspiraciones y responsabilidades.

Hay un tiempo para que todo madure. Porque hay cosas que el hombre no puede descubrir en las universidades o en los templos, solo con los días y sus experiencias. Gracias por haberme ayudado a comprender esto antes de irme...

*Gracias por mi vida,
a mi madre.*

RESUMÉN

El objetivo de este trabajo es analizar el proceso de sucesión desde una perspectiva integradora, teniendo en consideración todos los factores que pueden influir en él. Más concretamente, se ha pretendido: identificar cuáles son las principales variables que condicionan el éxito en la sucesión de las empresas familiares y cuál es la importancia relativa de cada una de esas variables, y, comprobar si las variables y su importancia en el éxito de la sucesión se mantienen con independencia del tipo de empresa familiar analizado. Creemos que el éxito o fracaso del proceso de sucesión de la empresa familiar no puede explicarse únicamente en función de los beneficios que obtiene, también han de tenerse en consideración elementos subjetivos. Por otra parte, para entender por qué ocurre o no el éxito en la sucesión, es necesario tener en cuenta el tipo de empresa familiar que se está analizando. Este es un elemento de referencia que conforma el núcleo de la investigación. Los resultados nos han permitido identificar grupos de empresas claramente diferenciados, así como los factores y la importancia que cada uno de ellos tiene en la explicación del éxito de la sucesión de cada tipo de empresa. Una conclusión es que el éxito de la sucesión no se debe medir solo con factores objetivos y sí también con criterios subjetivos, pues, las relaciones interpersonales entre los miembros de la familia pueden influir de manera importante en la supervivencia de la empresa. Desde este punto de vista la sucesión se considerará exitosa cuando tras el proceso sucesorio las relaciones familiares positivas no se han deteriorado y se mantiene la armonía familiar.

Palabras-claves: Empresa Familiar; Sucesión; Éxito; Factores; Integradora; Armonía.

ABSTRACT

This study aimed to analyze the succession process from an integrated perspective, taking into account all factors that can influence this process. In addition, it was intended to identify which are the main variables that influence the success in the succession of the family business and what is the relative importance of each of these variables, and see if the variables and their importance in the success of the succession is maintained regardless the type of the family business analyzed. It is believed that the success or failure of the process of succession of a family business can not be explained solely in terms of the benefits obtained, however, it must also take into account subjective elements. On the other hand, to understand why occurs or not the success in succession, it is necessary to take into account the type of family business analyzed. This is a reference element which is part of the core of the investigation. Results allowed the identification of groups for different companies, as well as the factors and the importance that each of them has for explaining the success of the succession of different typologies of companies. We came to the conclusion that the success of succession should not be measured only by objective factors, but, taking into consideration also the subjective criteria, thus interpersonal relationships among family members can influence in a significant way in the company's survival. Therefore, the succession will succeed when behind the succession process, the positive family relationships have not been impaired which has remained family harmony.

Keywords: Family Business; Succession; Success; Factors; Integrative; Harmony.

RESUMO

O objetivo deste trabalho foi analisar o processo de sucessão desde uma perspectiva integradora, levando em consideração todos os fatores que podem influenciar esse processo. Além disso, pretendeu-se identificar quais são as principais variáveis que condicionam o êxito na sucessão das empresas familiares e qual é a importância relativa de cada uma dessas variáveis, e, comprovar se as variáveis e sua importância no êxito da sucessão se mantem com independência do tipo de empresa familiar analisado. Acredita-se que o êxito ou fracasso do processo de sucessão de uma empresa familiar não pode se explicar unicamente em função dos benefícios que obtém, no entanto, também se deve levar em consideração elementos subjetivos. Por outro lado, para entender por quê ocorre ou não o êxito na sucessão, é necessário levar em conta o tipo de empresa familiar que se esta analisando. Este é um elemento de referência que faz parte do núcleo da investigação. Os resultados permitiram identificar grupos de empresas diferenciados, assim como, os fatores e a importância que cada um deles possuem para explicar o êxito da sucessão das diferentes tipologias de empresas. Chegou-se a conclusão de que o êxito da sucessão não se deve medir somente com fatores objetivos, e sim, levando também em consideração os critérios subjetivos, pois, as relações interpessoais entre os membros familiares podem influenciar de maneira importante na sobrevivência da empresa. Diante disso, a sucessão será bem sucedida quando por tras do processo sucessório as relações familiares positivas não se tenham deteriorado e que se tenha mantido a harmonia familiar.

Palavras-chaves: Empresa Familiar; Sucessão; Êxito; Fatores; Integradora; Harmonia.

RESUMÉN EXTENDIDO

La nueva realidad de la economía brasileña, después de la apertura del mercado y de la globalización, ha impactado de forma determinante en las empresas del país. En este escenario, el gran desafío de las organizaciones es sobrevivir a un nuevo entorno de elevada competitividad, siendo necesario adaptarse rápidamente a los continuos cambios del mercado. Este contexto económico no es diferente para las empresas familiares que, como cualquier otra empresa, sufren grandes transformaciones en sus negocios.

De acuerdo con el Servicio Brasileño de Apoyo a las PYMES (Sebrae, 2015) Brasil tiene cerca de 6,4 millones de organizaciones, de las cuales el 98% son micro y pequeñas empresas. El 90% del total de empresas del Brasil son familiares, por lo que es posible afirmar que tienen un papel significativo en el desarrollo económico, social y hasta político del país. En Brasil, su perfil es diverso: de la panadería o tintorería, a grandes corporaciones.

La preocupación por mantener y conseguir que las empresas familiares perduren en el tiempo es muy elevada. Los datos ~~nos~~ muestran que de cada 100 empresas familiares brasileñas, el 30% llegan a la segunda generación y solo el 15% a la tercera. Estas cifras revelan que muchas no consiguen sobrevivir a este cambio de generación o lo hacen con mucha dificultad. Estos mismos números evidencian la importancia del proceso de sucesión, ya que puede poner en riesgo los equilibrios familiares y desatar conflictos irresolubles que pueden ser la causa de la desaparición de la empresa (Sebrae, 2010).

A pesar del gran número e importancia de las empresas familiares brasileñas, y de su impacto en la economía, en Brasil los estudios sobre empresa familiar están muy poco desarrollados. Tampoco existen organismos ni asociaciones propias de las empresas familiares. No se estudian en la Universidad de manera sistematizada e integrada a los currículos escolares, lo que supone un vacío científico muy grande y hace patente la necesidad de una cultura investigadora, no sólo teórica, centrada en las

empresas familiares y en las necesidades del mercado y de los emprendedores familiares.

También es conveniente comprender mejor la realidad de las empresas familiares y contribuir a la formación de los futuros administradores que se convertirán en propietarios y/o gestores de una empresa familiar.

En la mayoría de los países del mundo, y en especial en Brasil, las empresas familiares son especialmente importantes por su contribución a la riqueza, al empleo y a la creación de nuevos puestos de trabajo. Las expectativas de cara al futuro parecen ser optimistas, ya que se prevé que sigan jugando un papel clave en la economía por su flexibilidad, su agilidad en la toma de decisiones y su preocupación constante por la calidad. Las empresas familiares suponen una extensión de las familias y no solo tienen intereses económicos sino también de subsistencia de los miembros de la familia en la actualidad y de las generaciones futuras.

Las empresas familiares tienen problemas únicos cuyo origen se encuentra en la interdependencia que existe entre dos sistemas, la familia y la empresa. La relación entre la propiedad y la dirección incrementa el grado de complejidad que puede caracterizar a toda empresa, dificultando, entre otras cuestiones, la vida y continuidad de estas organizaciones. Los sistemas empresa y familia están interrelacionados y las diferentes orientaciones de los mismos les llevan a soportar una serie de fricciones y conflictos que le son propios. Muchos acontecimientos de ámbito meramente familiar tienen una enorme importancia en la empresa, de la misma forma que decisiones de ámbito empresarial que afectan a los intereses de la familia obligan a que se considere la relación familia-empresa antes de ser adoptadas.

Uno de los temas de mayor relevancia para las empresas familiares es el cambio generacional, el proceso a través del cual los miembros de la siguiente generación toman el relevo en el liderazgo intentando lograr éxito en la continuidad de la empresa manteniendo las perspectivas familiares para el negocio.

La sucesión es uno de los procesos más complicados de gestionar en la empresa familiar: hay que decidir quién es la persona más capacitada para gestionar la empresa,

y muchas veces hay que hacerlo entre diferentes miembros de la familia. Muchos autores han desarrollado importantes trabajos sobre el proceso de sucesión, analizando en profundidad los factores que afectan a éste, de forma independiente. De ahí que el objetivo de este trabajo sea analizar el proceso de sucesión desde una perspectiva integradora, teniendo en consideración todos los factores que pueden influir en él. Más concretamente, pretendemos:

- ✓ Identificar cuáles son las principales variables que condicionan el éxito en la sucesión de las empresas familiares y cuál es la importancia relativa de cada una de esas variables.

Los distintos autores han analizado la manera de clasificar una empresa familiar y el logro o no del éxito en la sucesión de forma diferente. Factores como: el entorno económico, el entorno familiar, el entorno organizacional, el plan de sucesión y los órganos de gobierno son algunos de los elementos que la literatura ha identificado como importantes para el éxito del proceso de sucesión y para la continuidad de la empresa familiar.

- ✓ Comprobar si las variables y su importancia en el éxito de la sucesión se mantienen con independencia del tipo de empresa familiar analizado.

Creemos que el éxito o fracaso del éxito del proceso de sucesión de la empresa familiar no puede explicarse únicamente en función de los beneficios que obtiene, también han de tenerse en consideración elementos subjetivos. Por otra parte, para entender por qué ocurre o no el éxito en la sucesión, es necesario tener en cuenta el tipo de empresa familiar que se está analizando. Este es un elemento de referencia que conforma el núcleo de la investigación. Para clasificar a las empresas y definir los grupos de empresas existentes se han utilizado tres elementos clave: La propiedad; La Dirección y La intención de Transmitir.

La principal razón que nos ha llevado a seleccionar este tema de investigación es la preocupación que se ha generado a lo largo de décadas sobre cómo asegurar la continuidad de la empresa familiar y la importancia de las interrelaciones entre familia y empresa a la hora de analizar el éxito de la sucesión. A esto se une la poca investigación

desarrollada sobre este tema en Brasil, nuestra implicación personal con las empresas familiares del agronegocio brasileño y el deseo de entender por qué hay procesos de sucesión que son un éxito y otros un fracaso desde la perspectiva empresarial y/o familiar. Sólo así será posible ayudar a este tipo de empresas a desarrollar estrategias que les permitan a superar con éxito la transferencia del liderazgo intergeneracional.

En el desarrollo de la tesis hemos avanzado a nivel teórico y empírico en el conocimiento de tres aspectos clave en temas relacionados con las empresas familiares: el primero de ellos se refiere a la clasificación de las empresas familiares; el segundo a los factores que influyen en el éxito de la sucesión, y el tercero a lo que es éxito en la sucesión para estos tipos de empresas.

Nuestro trabajo no es el primero que propone una taxonomía de empresas familiares basada en los tres elementos clave y consensuados que aparecen en la definición de empresa familiar: propiedad, dirección y transmisión. Sin embargo, si es el primero que fija el tipo de empresa familiar basándose en las creencias del grupo familiar (los por qué) sobre cómo debe de ser cada uno de esos elementos clave. Los trabajos previos han descrito el tipo de empresas familiares basándose en datos sobre el porcentaje de propiedad y/o del número de personas de la familia que ocupan puestos de dirección. Estas clasificaciones, que pueden resultar operativas para la realización de estudios empíricos también pueden volverse “engañosas” pues la clasificación en uno u otro tipo de empresas va a depender de dónde se pongan los límites sobre los parámetros considerados. Además, estas clasificaciones se basan en los datos del momento actual. Nuestra clasificación, sin embargo mira más al futuro, ya que se fundamenta en las creencias sobre cómo debe ser la propiedad de la empresa, quién debe de dirigirla y cómo debe ser transmitida.

En la literatura previa hemos encontrado modelos que analizan de una manera integral los factores que pueden influir en el desarrollo y supervivencia de la empresa. Sin embargo, no conocemos ningún modelo que integre los diferentes factores que pueden influenciar el éxito del proceso sucesorio. En este sentido, nuestro modelo de análisis es un intento por considerar conjuntamente las implicaciones del sistema

familiar y empresarial, así como del entorno económico, en la explicación del éxito en la sucesión de las empresas familiares.

Por otra parte, este trabajo es pionero en la utilización del constructo armonía familiar para medir el éxito en la sucesión de las empresas familiares. Creemos que el éxito es un constructo multidimensional en el que se pueden encontrar factores tanto objetivos como subjetivos. Sin embargo, dadas las peculiaridades de las empresas familiares, los conflictos interpersonales entre los miembros de la familia pueden poner en riesgo la supervivencia de la empresa familiar. De ahí que una de las preocupaciones más importantes durante el proceso de sucesión es que no se destruya, o incluso se mejore, la armonía familiar.

Además de lo anterior, que nosotros sepamos, este trabajo es el primero que utiliza una taxonomía de empresas familiares basada en las creencias del grupo familiar dominante sobre la propiedad, la dirección y la transmisión tomando datos en un escenario en el que las empresas familiares tiene una elevada importancia en cuanto a su contribución al PIB y al empleo, pero han sido muy poco estudiadas: el agronegocio en la provincia de Paraná (Brasil).

El desarrollo del trabajo se basa en el método analítico-sintético. Se trata, por un lado de descomponer el fenómeno, considerado como un todo, en los elementos que lo integran y estudiar cada una de las partes en sí misma e interpretar el “todo” a través de esos elementos esenciales; y por otro consiste en unir sistemáticamente los elementos heterogéneos de un fenómeno con el fin de reencontrar la individualidad de la cosa observada (Soldevilla, 1995).

El trabajo se divide en 4 partes. En la primera de ellas, que integra los capítulos 1; 2; 3 y 4, se define el marco teórico en el que encuadraremos el estudio del éxito en la sucesión en las empresas familiares. En el capítulo 1 hacemos una revisión exhaustiva de las diferentes definiciones y clasificaciones de empresa familiar propuestas hasta momento actual, así como de los modelos teóricos que subyacen en tales definiciones y clasificaciones. Esta investigación nos ha permitido comprobar que en las definiciones más completas de empresa familiar se tienen en consideración varios factores o dimensiones. Las tres dimensiones sobre las que parece haber mayor consenso en la

literatura son: propiedad, dirección y transmisión. Teniendo en consideración las creencias del grupo familiar dominante sobre estos factores clave hemos propuesto una nueva clasificación de las empresas familiares basada en su grado de familiaridad. De acuerdo con este, las empresas familiares pueden ser puras, mixtas o profesionales. Esta clasificación va a ayudarnos a comprender mejor por qué ocurre el éxito o fracaso en el proceso de sucesión.

En el capítulo 2, realizamos la revisión de la literatura existente sobre los factores que pueden influir en el éxito de la sucesión en la empresa familiar. Tras comprobar que los diferentes autores han descrito y profundizado en una gran cantidad de factores, tratados la mayoría de las veces de forma aislada, hemos creído oportuno diseñar un modelo específico de investigación, un modelo que integra las creencias sobre la propiedad, la gestión y la transmisión con los factores que influyen en el proceso de sucesión.

El capítulo 3 indaga en la definición de lo que debemos entender por éxito en la sucesión de las empresas familiares. En este sentido, se identificaron las diferentes maneras de medir el éxito consideradas por los autores precedentes y se concluyó que sería interesante construir medidas que integrasen elementos objetivos y subjetivos. Muchos acontecimientos de ámbito meramente familiar tienen una enorme importancia en la empresa, de la misma forma que decisiones de ámbito empresarial afectan a los intereses de la familia y obligan a que se considere la relación familia-empresa antes de ser adoptadas. Por este motivo, hemos definido el éxito en la sucesión en función del grado de armonía familiar y el incremento en las ventas habido tras la finalización del proceso.

En el capítulo 4, se muestra la importancia del sector del agronegocio para la economía brasileña y para la provincia de Paraná, con la intención de justificar la delimitación geográfica de la investigación.

En la segunda parte de este trabajo, el capítulo 5, se presenta el estudio empírico con el que pretendemos corroborar las hipótesis de estudio planteadas, que derivan del marco teórico presentado en los capítulos anteriores. Dichas hipótesis son:

- ✓ H₁: El entorno familiar influye directamente en el éxito de la sucesión
- ✓ H_{1a}: La importancia del entorno familiar en el éxito de la sucesión es diferente en función del tipo de empresa familiar estudiado
- ✓ H₂: El entorno económico influye directamente en el éxito de la sucesión
- ✓ H_{2a}: La importancia del entorno económico en el éxito de la sucesión es diferente en función del tipo de empresa familiar estudiado
- ✓ H₃: El entorno organizacional influye directamente en el éxito de la sucesión
- ✓ H_{3a}: La importancia del entorno organizacional en el éxito de la sucesión es diferente en función del tipo de empresa familiar estudiado
- ✓ H₄: El consejo de administración influye directamente en el éxito de la sucesión
- ✓ H_{4a}: La importancia del consejo de administración en el éxito de la sucesión es diferente en función del tipo de empresa familiar estudiado
- ✓ H₅: El consejo de familia influye directamente en el éxito de la sucesión
- ✓ H_{5a}: La importancia del consejo de familia en el éxito de la sucesión es diferente en función del tipo de empresa familiar estudiado
- ✓ H₆: El plan de sucesión influye directamente en el éxito de la sucesión
- ✓ H_{6a}: La importancia del plan de sucesión en el éxito de la sucesión es diferente en función del tipo de empresa familiar estudiado

La muestra sobre la que realizamos el estudio son 230 empresas del agronegocio ubicadas en la provincia de Paraná (Brasil), que cuentan con más de 10 trabajadores, fueron fundadas hace más de 20 años y han pasado recientemente por un proceso de sucesión. El instrumento utilizado para la recogida de información fue un cuestionario elaborado al efecto y administrado a través de entrevistas telefónicas a los sucesores en su puesto de trabajo entre los meses de diciembre de 2014 y marzo de 2015.

Las técnicas estadísticas utilizadas para comprobar las hipótesis y cumplir los objetivos establecidos fueron: (1) Análisis Descriptivos; (2) Análisis factorial de componentes principales; (3) Análisis de conglomerados (Cluster); (4) Contrastes de Medias - ANOVA y MANOVA; y (6) Ecuaciones estructurales. Los resultados de estos análisis han permitido identificar en la muestra tres grupos de empresas claramente diferenciados, así como los factores y la importancia que cada uno de ellos tiene en la explicación del éxito de la sucesión de cada tipo de empresa. Un resumen de hasta qué

punto ha sido posible aceptar o no las hipótesis planteadas puede observarse en la siguiente tabla:

Hipótesis del trabajo	Muestra Total de Empresas Familiares		Muestra de Empresas Familiares Puras		Muestra de Empresas Familiares Profesionales		Hipótesis Aceptada Parcialmente
	Aceptada	No Aceptada	Aceptada	No Aceptada	Aceptada	No Aceptada	
H1: El entorno familiar influye directamente en el éxito de la sucesión H1a: La importancia del entorno familiar en el éxito de la sucesión es diferente en función del tipo de empresa familiar estudiado		X	X			X	X
H2: El entorno económico influye directamente en el éxito de la sucesión H2a: La importancia del entorno económico en el éxito de la sucesión es diferente en función del tipo de empresa familiar estudiado	X		X		X		
H3: El entorno organizacional influye directamente en el éxito de la sucesión H3a: La importancia del entorno organizacional en el éxito de la sucesión es diferente en función del tipo de empresa familiar estudiado		X	X		X		X
H4: El consejo de administración influye directamente en el éxito de la sucesión H4a: La importancia del consejo de administración en el éxito de la sucesión es diferente en función del tipo de empresa familiar estudiado	X		X		X		
H5: El consejo de familia influye directamente en el éxito de la sucesión H5a: La importancia del consejo de familia en el éxito de la sucesión es diferente en función del tipo de empresa familiar estudiado		X	X			X	X
H6: El plan de sucesión influye directamente en el éxito de la sucesión H6a: La importancia del plan de sucesión en el éxito de la sucesión es diferente en función del tipo de empresa familiar estudiado	X		X		X		

Las principales conclusiones de nuestro trabajo, que se presentan en el capítulo 6, son:

1. No hay unanimidad en torno al concepto de empresa familiar

En la literatura pueden encontrarse múltiples definiciones y clasificaciones de las empresas familiares. En ocasiones las diferencias entre ellas son debidas a las dimensiones o factores que se consideran en la definición, en otras se deben al modelo

conceptual que subyace en la misma. Esta falta de consenso puede ser el origen de las contradicciones mostradas en los diferentes trabajos, sobre todo en los de corte empírico. La falta de una definición clara y consensuada sobre lo que debe entenderse por empresa familiar y cómo debe operativizarse su definición puede poner en duda la fiabilidad de algunos de los trabajos realizados sobre este tema.

El origen de la dificultad para consensuar lo que debemos entender por empresa familiar quizá radique en que los diferentes grados de solapamiento entre el sistema familiar y empresarial que se da en este tipo de organizaciones hace que no exista una empresa familiar igual a otra. Elaborar una taxonomía de empresas familiares que sea sencilla y facilite el análisis de las diferentes áreas de estudio relacionadas con este tipo de organizaciones ha supuesto y sigue suponiendo un desafío.

El sistema que surge de la confluencia de los sistemas empresa y familia es complejo, dinámico y contiene muchos elementos intangibles. A pesar de ello, la mayoría de los autores defienden que para definirlo hay que tener en consideración tres factores clave: la propiedad, la dirección y la transmisión.

2. La taxonomía de empresas familiares basada en las creencias sobre la propiedad, la dirección y la transmisión puede ayudarnos a entender su evolución y cómo se desarrolla el proceso de sucesión

Para definir y entender qué es una empresa familiar y su evolución se hace necesario entender los porqués, las creencias particulares del grupo familiar dominante en relación a la propiedad, la dirección y la transmisión. El porcentaje de propiedad que se mantiene en manos de la familia o quien ha de ostentar el liderazgo de la empresa no es un simple dato sino que refleja la acepción de verdad de los miembros de la familia sobre los mismos.

En función de cuales sean las creencias sobre cada uno de los elementos clave en la definición podemos hablar de empresas familiares puras, mixtas o profesionales. Esta clasificación puede ayudarnos a entender las estrategias que serán necesarias para conducir la empresa a lo largo del tiempo, así como las estrategias para hacer el relevo generacional. Esta tipología de empresas familiares favorece una mejor comprensión de lo que significa que el proceso de sucesión sea un éxito y el impacto que los diferentes factores pueden tener sobre el mismo.

Para lograr el éxito en la sucesión debe de haber un alineamiento correcto entre los porqués (las creencias, las claves estratégicas), el cómo hacerlo (claves tácticas) y qué hacer (claves operativas). En cada tipo de empresa (pura, profesional o mixta) este alineamiento será diferente.

3. Los factores que influyen en el éxito de la sucesión en la empresa familiar deben ser estudiados desde una perspectiva integradora

Aunque han sido muchos los autores que se han preocupado por el éxito en la sucesión de las empresas familiares pocos han propuesto modelos que analicen desde una perspectiva integradora este proceso.

El proceso sucesorio está influenciado sobre todo por la dinámica familiar, la dinámica organizacional y por el entorno económico. Tampoco podemos olvidar la influencia de los órganos que gobiernan la empresa y la familia y la existencia o no de un plan de sucesión. Estos factores son interdependientes y para entender la verdadera naturaleza del proceso de sucesión han de ser tenidos en consideración de forma conjunta.

Por otra parte, la mayor o menor influencia de cada uno de estos factores en el éxito de la sucesión va a depender del tipo de empresa familiar considerado. Las creencias del grupo familiar dominante sobre la propiedad, la gestión y la transmisión van a hacer que unos factores predominen sobre los otros.

4. El éxito en la sucesión de una empresa familiar no puede contemplarse únicamente desde una perspectiva económica

Tradicionalmente se ha medido el éxito de la empresa utilizando únicamente factores objetivos como el crecimiento, la rentabilidad, etc. Estos factores o más bien su evolución en el tiempo también se han propuesto, y pueden ser válidos, para medir el éxito del proceso de sucesión. Sin embargo, en el caso de las empresas familiares deben de ser tenidos en consideración criterios subjetivos, que capten el impacto del proceso de sucesión sobre las relaciones entre los miembros de la familia.

Dada la elevada implicación y compromiso de la familia en el negocio, las relaciones interpersonales entre los miembros de la familia pueden influir de manera importante en su supervivencia. Desde este punto de vista la sucesión se considerará

exitosa cuando tras el proceso sucesorio las relaciones familiares positivas no se han deteriorado y se mantiene la armonía familiar.

Por consiguiente, la interconexión entre los subsistemas familia y empresa, dado que las dificultades en el negocio pueden poner en riesgo las relaciones familiares, y que cuando éstas no son las adecuadas también pueden poner en riesgo la viabilidad del negocio, aconseja medir el éxito del proceso de sucesión utilizando indicadores tanto objetivos como subjetivos.

5. El entorno familiar influye significativamente el éxito de la sucesión de las empresas familiares puras

Nuestros resultados muestran que el entorno familiar no es una variable significativa en la explicación del éxito cuando trabajamos con la muestra total de empresas o cuando lo hacemos con la muestra de empresas familiares profesionalizadas. Este resultado cambia cuando trabajamos con las empresas familiares puras. En este caso, el entorno familiar no sólo influye en el éxito de la sucesión sino que es la segunda variable con mayor poder explicativo. Este hallazgo muestra que cuanto mayor es el grado de familiaridad mayor es la influencia del entorno familiar en el éxito del proceso de sucesión.

6. Entorno Económico influye significativamente en el éxito de la sucesión.

El entorno económico es el factor que mayor influencia tiene en el éxito de la sucesión, con independencia de la muestra de empresas familiares que tomemos. Sin embargo, es en el caso de las empresas familiares profesionales cuando el factor muestra un mayor nivel de explicación.

Este hallazgo apoya la idea de que las características del entorno económico pueden influenciar la propensión de los nuevos líderes a tomar las riendas del negocio. Cuanto mayor sea la competencia o mayores las limitaciones que el entorno pone al desarrollo de la empresa menor será el número de personas deseosas de dirigir la compañía. Por otra parte, también corrobora la tesis de que las perspectivas futuras del negocio influyen en la armonía familiar.

7. No existe una influencia significativa del entorno organizacional sobre el éxito de en la sucesión

Nuestros resultados no permiten corroborar las hipótesis planteadas en relación al entorno organizacional, basadas en los estudios previos. El entorno organizacional no ha resultado significativo en la explicación del éxito del proceso sucesorio en ninguna de las tres muestras de empresas familiares con las que hemos trabajado.

Este hallazgo resulta sorprendente ya que los estudios previos han mostrado que un entorno organizacional favorable, donde se trabaja en equipo, existe un buen acoplamiento entre los valores del nuevo líder y los de la empresa, etc. puede aumentar la propensión de los nuevos líderes a tomar las riendas del negocio y favorecer el éxito del proceso sucesorio. No encontramos argumentos suficientemente sólidos que puedan explicar este resultado por lo que sería interesante seguir investigando si este hallazgo es un hecho aislado o se debe a las características peculiares de las empresas de la muestra.

8. El consejo de administración influye significativamente en el éxito de la sucesión

Nuestros resultados han mostrado que el consejo de administración influye directa y significativamente en el éxito de la sucesión, con independencia de la muestra con la que trabajemos. No obstante, la mayor importancia de esta variable aparece en el caso de las empresas familiares puras. La razón de este hallazgo puede deberse al papel de árbitro imparcial que juega el consejo de administración en la interpretación y supervisión de las normas que rigen el proceso de sucesión; papel que se torna menos importante cuanto más claras y conocidas son dichas normas, como suele ocurrir en el caso de las empresas familiares profesionalizadas.

9. El consejo de familia puede explicar parte del éxito de la sucesión en las empresas familiares puras

En la muestra de empresas familiares puras hemos encontrado una relación positiva y significativa entre el consejo de familia y el éxito en la sucesión. Esta relación no se sostiene para la muestra de empresas familiares profesionales. En el caso de estas

empresas las creencias del grupo familiar son que la elección del sucesor deber regirse por normas estrictamente empresariales y de mercado y no tanto por los deseos de los miembros de la familia. Sin embargo, en el caso de las empresas familiares puras ocurre al revés.

10. Existe una influencia significativa del plan de sucesión en el éxito de la sucesión

El análisis de ecuaciones estructurales ha mostrado que el éxito en la sucesión de las empresas familiares sean puras o profesionales está claramente influenciado por la existencia de un plan de sucesión.

La estructuración de un plan de sucesión claro y conocido por todos es la evidencia más objetiva de que se desea hacer una sucesión limpia y ordenada. El plan de sucesión se convierte en un aliado del éxito de la sucesión cuando se diseña teniendo en cuenta el solapamiento entre los sistemas familia y empresa y se tienen claros los porqués de cada una de las etapas del proceso.

11. Los factores que influyen en el éxito de la sucesión tienen más o menos importancia en función del tipo de empresa familiar analizado

Como propusimos en el marco teórico, la taxonomía de las empresas familiares puede resultar vital para entender los procesos implicados en la sucesión. Nuestros resultados han demostrado que, a excepción del entorno organizativo, el entorno familiar, el entorno económico, el consejo de familia, el consejo de administración y el plan de sucesión son factores que ayudan a explicar el éxito de la sucesión en las empresas familiares. Sin embargo, la potencia explicativa de cada uno de estos factores varía en función de que el colectivo estudiado sean las empresas familiares puras o las profesionales.

En el caso de las empresas familiares puras los factores con mayor poder explicativo son el entorno económico ($\beta=0,501$), el entorno familiar ($\beta=0,283$), el plan de sucesión ($\beta=0,219$), el consejo de administración ($\beta=0,195$) y el consejo de familia ($\beta=0,146$).

En el caso de las empresas familiares profesionales los factores con mayor poder explicativo son el entorno económico ($\beta=0,634$), el plan de sucesión ($\beta=0,260$), el entorno familiar ($\beta=0,150$) y el consejo de administración ($\beta=0,125$), mientras que el consejo de familia no resultó significativo en la explicación del éxito en la sucesión.

En las empresas familiares profesionales los factores más importantes son el mercado y las reglas de juego, mientras que en las familiares puras lo más significativo son la familia y el órgano supervisor de los objetivos familiares en la empresa.

Nuestros resultados ponen de manifiesto la importancia de profundizar en las características de las empresas familiares y sus diferentes tipos antes de pensar en cualquier estrategia que ponga en marcha el proceso de sucesión. La estrategia no puede ser similar en una empresa familiar pura y en una profesional ya que los factores que van a influenciar el éxito de dicho proceso lo hacen de forma diferente.

EXPANDED ABSTRACT

The new reality of the Brazilian economy, after the opening of the market and globalization, has impacted decisively the country companies. In this scenario, the great challenge of the organizations is to survive a new environment of high competitiveness, and it is necessary to adapt rapidly to the continuous changes of the market. This economic context is not different for family businesses that, like any other company, suffer major changes in their business.

According to the Brazilian Service of Support to Micro and Small Enterprises (Sebrae, 2015) Brazil has approximately 6.4 million organizations, of which 98% are micro and small businesses, with 90% of total Brazilian companies are considered as family. Is possible to affirm that they have a significant role in economic, social and even political development of the country. These companies have the most diverse profiles, from the bakery to the sewing workshop and even large corporations.

The concern to maintain and get that family businesses lasts the longest is very high. The data demonstrates that of every 100 Brazilian family companies, only 30% reach the second generation, and the third, only 15%. Those numbers shows that many companies fails to survive this generational change or does with difficulty. These same numbers shows the importance of succession process, as it can endanger the family balance and develop conflicts of impossible resolutions that may be the cause of the demise of the company (Sebrae, 2010).

Despite the large number and importance of Brazilian family businesses, and their impact on the economy, Brazil studies on family business are underdeveloped. There are also no organizations or associations for the family businesses. There are no studies in Universities in a systematic and integrated manner to school curriculum, which means a big scientific empty that makes potential the need for an investigative culture, not only theoretical but focused on family business and market needs and family entrepreneurs.

It is also appropriate to better understand the reality of family businesses and contribute to the formation of future managers, who have become owners and / or managers of a family business.

In most countries around the world, and especially in Brazil, family businesses are especially important for its contribution to wealth, employment and the creation of new job positions. Expectations forward-looking appear to be optimistic, as it is expected to keep developing a key role in the economy for its flexibility, agility in decision-making and constant concern for quality. Family businesses are assumed to be an extension of the families and not only have economic interests but also subsistence of family members in the present and future generations.

Family businesses have unique problems whose origin is in the inter dependence between systems, family and business. The relation between ownership and the direction increases the level of complexity that can characterize all companies, making difficult, among other things, life and continuity of these organizations. The company's systems and family are interrelated and different orientations of them leads to support series of frictions and conflicts that belongs to them. Many events of familiar context have huge importance in the company, the same way that decisions of business scope that impact the family's interests, require to consider the family-business relationship before being adopted.

One of the most important issues for family businesses is the generational change, the process where members of the next generation take the leading position trying to succeed in business continuity keeping the family perspectives for business.

Succession is one of the most complex processes to manage the family business: since it has to decide who will be the most qualified person to manage the company, and often have to be selected from different members of the family. Many authors have developed important studies on the succession process, analyzing in depth the factors affecting this in an independent manner. Thus, the objective of this study is to analyze the succession process from an integrated perspective, considering all factors that can influence it. More specifically, we intend to:

- ✓ Identify which are the main variables that influence the success in the succession of the family business and what is the relative importance of each of these variables.

The different authors have analyzed a way to classify a family business and the success or not at the succession in different ways. Factors such as the economic environment, the family environment, the organizational environment, succession planning and government agencies are some of the elements that literature has identified as important to the success of the succession process and the continuity of the family business.

- ✓ Check that the variables and their importance in the success of the succession are maintained regardless of the kind of family business analyzed.

We believe that the success or failure of the process of succession of family businesses cannot be explained solely in terms of the economic benefits we get from it, but should also be considered subjective elements. On the other hand, to understand why success occurs or not in succession, it is necessary to take into account the type of family business we are analyzing. This is a reference element that shapes the core of the investigation. To classify companies and define the existing enterprise groups, we used three key elements: Property; Direction and the intention to transmit the company.

The main reason that led us to choose this research topic is the concern which has been raised for decades on how to ensure the continuity of the family business and the importance of inter relationships between family and company at the time of analyzing the success of the succession. We combine to this the lack of investigation undertaken on this theme in Brazil, our personal involvement with family businesses of Brazilian agribusiness and the desire to understand why there are succession processes that are successful and others are a failure from the business perspective and / or family. Only in this way it will be possible to help such companies to develop strategies that enable them to successfully overcome the transfer of inter-generational leadership.

To develop this thesis, we advance the theoretical and empirical level in the knowledge of three key aspects on issues related to family businesses: the first of these

refers to the classification of family businesses; the second to the factors that influence the success of the succession, and the third of what is successful in succession for these types of companies.

Our job is not the first to propose taxonomy of family businesses based on the three key elements agreed upon appearing in the definition of family business: property, steering and transmission. However, yes it is the first establishing the kind of family business based on the beliefs of the family group (whys) on how should be each of these key elements. Prior studies have described the type of family businesses based on data on the percent of ownership and / or the number of people of the Family, who occupy management positions. These classifications, which can result in operational procedures for performing empirical studies, can also become "misleading", because the classification into one or other companies will depend on where we stand limits on the considered parameters. Moreover, these classifications are based on data from the current time. However, this classification displays more view to the future, since it is based on beliefs about how the property of the company should be, who should manage it and how to be transmitted.

In the previous literature we find models that analyze in an integral manner which factors can influence the development and survival. However, we do not know any model that integrates the different factors that can influence the success of the succession process. In this sense, our analysis model is an attempt to, in conjunction, consider the implications of family and business system as well as the economic environment, explaining the success of the succession of family businesses.

Moreover, this work is a pioneer in the use of family harmony construction to measure success in the succession of family businesses. We believe that the success is a multi-dimensional construction that can be found in both objective and subjective factors. However, given the peculiarities of family businesses, interpersonal conflicts among family members may put at risk to the survival of family business. From this point, we have one of the most important concerns during the succession process, not to destroy, but even improve the family harmony.

Besides the above, we know, this study is the first that uses a taxonomy of family businesses based on the beliefs of the dominant family group regarding the property, steering and transmission taking data in a scenario in which family businesses have a high importance as its contribution to GDP and employment, but it has been little studied: the agribusiness in the State of Paraná (Brazil).

The development of the work is based on the analytic-synthetic method. As it is on one hand to break down the phenomenon, considered as a whole, in the elements that integrate and to study each party itself and interpret the "whole" through these essential elements; and the other part consists of systematically connect the heterogeneous elements of a phenomenon in order to rediscover the individuality of the thing observed (Soldevilla, 1995).

The work is divided into 4 parts. In the first, which includes chapters 1; 2; 3 and 4, defines the theoretical framework in which we fit the study of successful succession in family businesses. In Chapter 1 we conducted an exhaustive review of the different definitions and classifications of family business proposals to the present time as well as the theoretical models that propose such definitions and classifications. This research allowed us to prove that the most complete definitions of family company takes into account a number of factors or dimensions. The three dimensions that seem to have greater consensus in the literature are: property, steering and transmission. Taking into account the beliefs of the dominant family group on these key factors, we proposed a new classification of family businesses based on their degree of familiarity. According to this, family businesses can be pure, mixed or professionals. This classification will help us better understand why there is success or failure in the succession process.

In Chapter 2, we conducted a review of existing literature on the factors that may influence the success of succession in the family business. After checking that different authors have described and detailed in a lot of factors, most often treated in an isolated manner, we believe it appropriate to establish a specific research model, a model that integrates beliefs about ownership, management and transmission with the factors that influence the succession process.

Chapter 3 investigates the definition of what we understand by success in the succession of family businesses. In this sense, they will identify the different ways to measure the success considered by previous authors and it was concluded it might be interesting to build measures to integrate objective and subjective elements. Many familiar contexts of events have a huge importance in the company, just as decisions of business scope affect the interests of the family and force to consider the family-business relationship before being adopted. For this reason, we define success in succession depending on the degree of family harmony and the increase in sales occurred after the end of the process.

Chapter 4 presents the importance of the agribusiness sector in the Brazilian economy and for the state of Paraná, with the intention of justifying the geographical scope of the investigation.

In the second part of this work, chapter 5 presents the empirical study of what we intend to corroborate the planned study hypothesis, which come from the theoretical framework presented in the previous chapters. The hypothesis are:

- ✓ H1: The family environment influences directly on the success of succession
- ✓ H1a: The importance of family environment on the success of the succession is different depending on the type of family business studied
- ✓ H2: The economic environment influences directly on the success of succession
- ✓ H2a: The importance of the economic environment in successful succession is different depending on the type of family business studied
- ✓ H3: The organizational environment influences directly on the success of succession
- ✓ H3a: The importance of the organizational environment in successful succession is different depending on the type of family business studied
- ✓ H4: The board of directors influences directly on the success of succession
- ✓ H4a: The importance of the board on succession of success is different depending on the type of family business studied
- ✓ H5: The family council influences directly on the success of succession

- ✓ H5a: The importance of the family council in the successful succession is different depending on the type of family business studied
- ✓ H6: The succession plan influences directly on the success of succession
- ✓ H6a: The importance of succession planning in the succession of success is different depending on the type of family business studied

The sample on which the study was conducted was 230 agribusiness companies based in the state of Paraná (Brazil), which have more than 10 employees and which were founded more than 20 years and have recently undergone a process succession. The instrument used to collect information was an ad hoc questionnaire, prepared and administered via telephone interviews to the successors in their jobs between the months of December 2014 to March 2015.

The statistical techniques used to prove the hypothesis and fulfill the stated objectives were: (1) Descriptive analysis; (2) Factorial analyzes of key components; (3) Clusters analysis (Cluster); (4) Averages contrasts - ANOVA and MANOVA; and (6) Structural equations. The results of these analyzes allowed us to identify in the sample three groups of clearly differentiated businesses as well as the factors and the importance each has in explaining the success of the succession of each type of company. A summary of until when it is possible to accept or reject the planned hypothesis can be seen from the table:

Assumptions of the work	Total sample of Family Businesses		Sample of companies of pure relatives		Sample of companies of professional relatives		Assumptions Partially accepted
	Accepted	Not accepted	Accepted	Not accepted	Accepted	Not accepted	
H1: The family environment influences directly on the success of succession H1a: The importance of family environment on the success of the succession is different depending on the type of family business studied		X	X			X	X
H2: The economic environment influences directly on the success of succession H2a: The importance of the economic environment in successful succession is different depending on the type of family business studied	X		X		X		
H3: The organizational environment influences directly on the success of succession H3a: The importance of the organizational environment in successful succession is different depending on the type of family business studied		X	X		X		X
H4: The board of directors influences directly on the success of succession H4a: The importance of the board on succession of success is different depending on the type of family business studied	X		X		X		
H5: The family council influences directly on the success of succession H5a: The importance of the family council in the successful succession is different depending on the type of family business studied		X	X			X	X
H6: The succession plan influences directly on the success of succession H6a: The importance of succession planning in the succession of success is different depending on the type of family business studied	X		X		X		

The main conclusions of our work, which are presented in Chapter 6, are:

1. There is no unanimity around the concept of family business

In literature we can find multiple definitions and classifications of family businesses. Sometimes the differences between them are due to the dimensions or factors that are considered in the definition, in other are due to the conceptual model that overlaps the same. This lack of consensus may be the source of contradictions shown in different jobs, especially in the empirical section. The lack of a clear and

consensual definition of what is meant by family business and how to operationalize their definition can put into question the reliability of some of the work done on this topic.

The origin of the difficulties of entering in an agreement on what we should understand by a family business, perhaps not even confirm that the different degrees of overlap between the family system and the business that this organization makes so that there is no family business equal to each other. Developing a taxonomy of family businesses that is simple and facilitates the analysis of different areas of study related to such organizations became and is still a challenge.

The system that arises from the confluence of business and family systems is complex, dynamic and contains many intangible elements. Nevertheless, most authors argue that to define it, we must consider three key factors: ownership, management and transmission.

2. The taxonomy of family businesses based on beliefs about the property, the direction and the transmission can help us understand its evolution and how it develops the succession process

To define and understand what is a family business and its evolution, it is necessary to understand the whys, the particular beliefs of the dominant family group regarding the ownership, management and transmission. The percentage of ownership that keeps the family in hands or who will take the lead of the company is not a simple thing but it reflects the acceptance of the truth of the family members on them.

According to the beliefs about each key element in the definition we can talk about pure family business, mixed or professionals. This classification can help us understand the strategies that will be needed to drive the company over time, as well as strategies for generational change. This type of family businesses promotes a better understanding of what the succession process means about being a success and the impact that different factors may have on it.

To achieve success in succession there must be a correct alignment of the reasons (beliefs, strategic keys), the how to do it (tactics keys) and what to do (operational keys). In each type of business (pure, professional or mixed) this alignment will be different.

3. Factors influencing the succession of successful family business should be studied from an integrative perspective

Still there are many authors who have been concerned with the success in the succession of family businesses, but few have proposed models to analyze from an integrative perspective to this process.

The succession process is mainly influenced by family dynamics, the organizational dynamics and the economic environment. Nor can we forget the influence of the agencies who rule the company and the family, and the existence or not of a succession plan. These factors are inter-dependent and to understand the true nature of the succession process they should be considered jointly.

Moreover, the greater or less influence of each of these factors in the success of the succession depends on the type of family business considered. The beliefs of the dominant family group about the ownership, management and transmission will make some factors prevail over others.

4. Successful succession of a family business cannot be contemplated solely from an economic perspective

Traditionally it is measured the success of companies using only objective factors such as growth, profitability, etc. These factors or rather its evolution over time also proposes, and may be valid to measure the success of the succession process. However, in the case of family businesses should be taken into account subjective criteria that capture the impact of the succession process on the relationship between family members.

Given the high involvement and commitment of the family in the business, interpersonal relationships among family members can influence in a significant way in their survival. From this point of view the succession will be considered successful when the succession process after positive family relations have not deteriorated and remained family harmony.

Therefore, the interconnection between the family and business subsystems, since the difficulties in the business can endanger family relationships, and when these are also not appropriate may endanger the viability of the business, it is advisable to

measure the success of succession process using both objective and subjective indicators.

5. The family environment significantly influences the success of the succession of pure family business

Our results show that the family environment is not a significant variable in explaining the success when we work with the total sample of companies or when we do with the sample of professional family businesses. This result changes when working with pure family business. In this case, the family environment not only influences the succession of success but is the second variable with the greatest explanatory power. This result shows that the higher the degree of familiarity, the greater the influence of the family environment in the success of succession.

6. Economic Surrounding significantly influences the success of succession

The economic environment is the factor that has the greatest influence on the success of the succession, with independence of the sample family business we take. However, it is in the case of professional family business when the factor has a higher level of explanation.

This result supports the idea that the economic environment characteristics can influence the tendency of the new leaders to take the reins of the business. The greater competition and greater constraints that the environment places on the development of smaller company will be the number of people willing to run the company. On the other hand, also corroborates the thesis that the future prospects of the business influence the family harmony.

7. The organizational environment has a positive influence on the success of succession

Our results have shown that when we take the complete sample, the organizational environment has no influence in the successful succession explanation. However, when we divide the sample into pure professionals and family businesses, so that the variable has explanatory power we still have to recognize that it is quite small. This result supports the results obtained in previous studies that have shown that a

favorable organizational environment where working as a team, there is a good junction between the values of the new leader and the company, etc. It may increase the tendency of the new leaders to take the reins of the business and promote the success of the succession process.

Far beyond the degree of influence of this variable in the success of the succession, our results show the importance that may not merge in the same sample companies of different types, which have different beliefs about how should be the property, steering and transmission.

8. The management board significantly influences the success of succession

Our results have shown that the board of directors directly and significantly influences the success of the succession, regardless of the sample that we work. Nevertheless, the greatest importance of this variable appears in the case of pure family companies. The reason for this result may be due to the impartial arbiter of role playing board in the interpretation and supervision of the rules governing the succession process; role that becomes less important as more clear and known are these standards, as in the case of professionalized family businesses.

9. The family council may explain part of the success of succession in pure family businesses

In the sample of pure family business, we found a positive and significant relationship between the family of directors and success in succession. This relationship does not occur for the sample of professional family businesses. For these companies, the family group's beliefs are that the successor to the election shall be regulated by strict business and market rules and not so much by the wishes of family members. However, in the case of pure family business, the opposite occurs.

10. There is a significant influence of the succession plan in successful succession

The analysis of structural equations showed that successful succession of pure or professional family business is clearly influenced by the existence of a succession plan.

The structuring of a clear succession plan and known by everyone is the most objective evidence that wish to make a clean and orderly succession. The succession plan becomes a succession of successful allied when constructed taking into account the overlap between the family and business systems and has clear whys of each stage of the process.

11. The factors that influence the success of the succession has more or less importance depending on the type of family business analyzed

As proposed in the theoretical framework, the taxonomy of family businesses can be vital to understand the processes involved in succession. Our results have shown that, in exception of the organizational environment, the family environment, the economic environment, the family council, the board of directors and succession planning are factors that help explain the success of the succession in family businesses. However, the explanatory power of each of these factors varies depending on the collective studied, as pure family business or professional.

In the case of pure family business the factors with the greatest explanatory power are the economic environment ($\beta = 0.501$), the family environment ($\beta = 0.283$), succession planning ($\beta = 0.219$), the board of directors ($\beta = 0.195$) and the family council ($\beta = 0.146$).

In the case of professional family business the factors with the greatest explanatory power are the economic environment ($\beta = 0.634$), succession planning ($\beta = 0.260$), the family environment ($\beta = 0.150$) and the board ($\beta = 0.125$) However, the family council had no significant result in the successful explanation in succession.

In professional family business the most important factors are the market and the rules of the game, however, for the most significant pure family are the family and the supervisory board of the family in the company goals.

Our results put manifest the importance of deepening the characteristics of family businesses and their different types before considering any strategy that keeps the succession process. The strategy may not be similar in a pure family business and a professional since the factors that will influence the success of this process occur differently.

RESUMO EXPANDIDO

A nova realidade da economia brasileira, depois da abertura do mercado e da globalização, tem impactado de forma determinante as empresas do país. Neste cenário, o grande desafio das organizações é sobreviver a um novo entorno de elevada competitividade, sendo necessário se adaptar rapidamente aos contínuas mudanças do mercado. Este contexto econômico não é diferente para as empresas familiares que, como qualquer outra empresa, sofrem grandes transformações em seus negócios.

De acordo com o Serviço Brasileiro de Apoio as Micro e pequenas empresas (Sebrae, 2015) o Brasil tem aproximadamente 6,4 milhões de organizações, das quais 98% são micro e pequenas empresas. Sendo que 90% do total das empresas brasileiras são consideradas como familiares. No obstante, é possível afirmar que elas tem um papel significativo no desenvolvimento econômico, social e até político do país. Estas empresas são dos mais diversos perfis, desde a panificadora a oficina de costura até as grandes corporações.

A preocupação em manter e conseguir que as empresas familiares perdurem no tempo é muito elevada. Os dados demonstram que de cada 100 empresas familiares brasileiras, 30% apenas chegam a segunda geração e somente 15% a terceira. Estes números revelam que muitas não conseguem sobreviver a esta mudança de geração ou as fazem com muita dificuldade. Estes mesmos números evidenciam a importância do processo de sucessão, já que pode por em risco os equilíbrios familiares e desenvolver conflitos de impossível resolução que podem ser a causa do desaparecimento da empresa (Sebrae, 2010).

Apesar do grande número e importância das empresas familiares brasileiras, e do seu impacto na economia, no Brasil os estudos sobre empresa familiar estão pouco desenvolvidos. Tampouco existem organizações, nem associações próprias das empresas familiares. Não se estudam nas Universidades de maneira sistematizada e integrada aos currículos escolares, o que supõe um vazio científico muito grande e faz latente a necessidade de uma cultura investigadora, não somente teórica, mas centrada

nas empresas familiares e nas necessidades do mercado e dos empreendedores familiares.

Também é conveniente compreender melhor a realidade das empresas familiares e contribuir para a formação dos futuros administradores que se converteram em proprietários e/ou gestores de uma empresa familiar.

Na maioria dos países do mundo, e em especial no Brasil, as empresas familiares são especialmente importantes por sua contribuição a riqueza, ao emprego e a criação de novos postos de trabalho. As expectativas voltadas para o futuro parecem ser otimistas, já que se preve que sigam desenvolvendo um papel chave na economia por sua flexibilidade, sua agilidade na tomada de decisões e sua preocupação constante pela qualidade. As empresas familiares se supõem uma extensão das famílias e não somente tem interesses econômicos senão também de subsistência dos membros da família na atualidade e das gerações futuras.

As empresas familiares tem problemas únicos cuja origem se encontra na inter dependência que existe entre os sistemas, família e empresa. A relação entre a propriedade e a direção incrementa o grau de complexidade que pode caracterizar todas as empresas, dificultando, entre outras questões, a vida e continuidade destas organizações. Os sistemas empresa e família estão inter relacionados e as diferentes orientações dos mesmos leva a suportar uma série de fricções e conflitos que lhes são próprios. Muitos acontecimentos de âmbito meramente familiar tem uma enorme importância na empresa, da mesma forma que decisões de âmbito empresarial que afetam aos interesses da família obrigam que se considere a relação família-empresa antes de ser adotadas.

Um dos temas de maior relevância para as empresas familiares é a mudança geracional, o processo através do qual os membros da seguinte geração tomam o posto de liderança tentando obter êxito na continuidade da empresa e mantendo as perspectivas familiares para o negócio.

A sucessão é um dos processos mais complexos de gerenciar na empresa familiar: pois tem que decidir quem será a pessoa mais capacitada para gerenciar a

empresa, e muitas vezes tem que ser selecionado entre diferentes membros da família. Muitos autores tem desenvolvido importantes trabalhos sobre o processo de sucessão, analisando em profundidade os fatores que afetam a este, de forma independente. Assim, temos como objetivo deste trabalho analisar o processo de sucessão desde uma perspectiva integradora, tendo em consideração todos os fatores que podem influenciar no mesmo. Mais concretamente, pretendemos:

- ✓ Identificar quais são as principais variáveis que condicionam o êxito na sucessão das empresas familiares e qual é a importância relativa de cada uma dessas variáveis.

Os distintos autores tem analisado a maneira de classificar uma empresa familiar e o sucesso ou não do êxito na sucessão de forma diferente. Fatores como: o entorno econômico, o entorno familiar, o entorno organizacional, o plano de sucessão e os órgãos de governo são alguns dos elementos que a literatura tem identificado como importantes para o êxito do processo de sucessão e para a continuidade da empresa familiar.

- ✓ Comprovar se as variáveis e sua importância no êxito da sucessão se mantem com independência do tipo de empresa familiar analisado.

Creemos que o êxito ou fracasso do processo de sucessão das empresas familiares não pode ser explicado unicamente em função dos benefícios econômicos que se obtém da mesma, também deverão ser considerados elementos subjetivos. Por outra parte, para entender porque ocorre ou não o êxito na sucessão, é necessário ter em conta o tipo de empresa familiar que se está analisando. Este é um elemento de referência que conforma o núcleo da investigação. Para classificar as empresas e definir os grupos de empresas existentes se utilizou três elementos chave: Propiedad; Dirección e a intenção de Transmitir a empresa.

A principal razão que nos levou a selecionar este tema de investigação é a preocupação que se tem gerado ao longo de décadas sobre como assegurar a continuidade da empresa familiar e a importância das inter relações entre família e empresa no momento de analisar o êxito da sucessão. A isto se une a pouca investigação

desenvolvida sobre este tema no Brasil, nossa implicação pessoal com as empresas familiares do agronegócio brasileiro e o desejo de entender porquê existe processos de sucessão que são um êxito e outros um fracasso desde a perspectiva empresarial e/ou familiar. Somente assim será possível ajudar a este tipo de empresas a desenvolver estratégias que lhes permitam a superar com êxito a transferência de liderança intergeracional.

No desenvolvimento da tese avançamos a nível teórico e empírico no conhecimento de três aspectos chave em temas relacionados com as empresas familiares: o primeiro destes se refere a classificação das empresas familiares; o segundo aos fatores que influem no êxito da sucessão, e o terceiro ao que é êxito na sucessão para estes tipos de empresas.

Nosso trabalho não é o primeiro que propõem uma taxonomia de empresas familiares baseada nos três elementos chave e consensuados que aparecem na definição de empresa familiar: propriedade, direção e transmissão. No entanto, sim é o primeiro que fixa o tipo de empresa familiar baseandosse nas crenças do grupo familiar (os porquês) sobre como deve de ser cada um destes elementos chave. Os trabalhos prévios descrevem o tipo de empresas familiares baseandosse em dados sobre a porcentagem da propriedade e/ou do número de pessoas da família que ocupam postos de direção. Estas classificações, que podem resultar operacionais para a realização de estudos empíricos também podem se transformar “enganosas” pois a classificação em um ou outro tipo de empresas vai depender de onde se posicione os limites sobre os parâmetros considerados. Além do mais, estas classificações se baseiam nos dados do momento atual. Nossa classificação, no entanto visualiza mais ao futuro, já que se fundamenta nas crenças sobre como deve ser a propriedade da empresa, quem deve gerencia-la e como deve ser transmitida.

Na literatura prévia encontramos modelos que analisam de uma maneira integral os fatores que podem influenciar no desenvolvimento e sobrevivência da empresa. No entanto, não conhecemos nenhum modelo que integre os diferentes fatores que podem influenciar o êxito do processo sucessório. Neste sentido, nosso modelo de análises é um tentativa por considerar conjuntamente as implicações do

sistema familiar e empresarial, assim como do entorno econômico, na explicação do êxito na sucessão das empresas familiares.

Por outra parte, este trabalho é pioneiro na utilização do construto harmonia familiar para medir o êxito na sucessão das empresas familiares. Cremos que o êxito é um construto multi dimensional no que se podem encontrar fatores tanto objetivos como subjetivos. No entanto, dadas as peculiaridades das empresas familiares, os conflitos inter pessoais entre os membros da família podem por em risco a sobrevivência da empresa familiar. Deste ponto que surge uma das preocupações mais importantes durante o processo de sucessão é que não se destrua, ou inclusive se melhore, a harmonia familiar.

Além do mais do anterior, que nós saibamos, este trabalho é o primeiro que utiliza uma taxonomia de empresas familiares baseada nas crenças do grupo familiar dominante sobre a propriedade, direção e a transmissão tomando dados em um cenário no qual as empresas familiares tem uma elevada importância em quanto a sua contribuição ao PIB e ao emprego, porém tem sido muito pouco estudadas: o agronegócio no estado do Paraná (Brasil).

O desenvolvimento do trabalho se baseia no método analítico-sintético. Pois se trata, por um lado de decompor o fenômeno, considerado como um todo, nos elementos que o integram e estudar cada uma das partes em si mesma e interpretar o “todo” através destes elementos essenciais; e por outro consiste em unir sistematicamente os elementos heterogêneos de um fenômeno com o fim de reencontrar a individualidade da coisa observada (Soldevilla, 1995).

O trabalho se divide em 4 partes. Na primeira delas, que integra os capítulos 1; 2; 3 y 4, se define o marco teórico no que enquadramos o estudo do êxito na sucessão nas empresas familiares. No capítulo 1 realizamos uma revisão exhaustiva das diferentes definições e classificações de empresa familiar propostas até o momento atual, assim como dos modelos teóricos que propõem tais definições e classificações. Esta investigação nos permitiu comprovar que nas definições mais completas de empresa familiar se tem em consideração vários fatores ou dimensões. As três dimensiones sobre as que parece haver maior consenso na literatura são: propriedade, direção e

transmissão Tendo em consideração as crenças do grupo familiar dominante sobre estes fatores chave propusemos uma nova classificação das empresas familiares baseada em seu grau de familiaridade. De acordo com este, as empresas familiares podem ser puras, mistas ou profissionais. Esta classificação vai ajudarnos a compreender melhor porque ocorre o êxito ou fracasso no processo de sucessão.

No capítulo 2, realizamos a revisão da literatura existente sobre os fatores que podem influenciar no êxito da sucessão na empresa familiar. Depois de verificar que diferentes autores têm descrito e aprofundado em uma grande quantidade de fatores, tratados na maioria das vezes de forma isolada, cremos oportuno elaborar um modelo específico de investigação, um modelo que integra as crenças sobre a propriedade, a gestão e a transmissão com os fatores que influem no processo de sucessão.

O capítulo 3 indaga sobre a definição da qual devemos entender por êxito na sucessão das empresas familiares. Neste sentido, se identificarão as diferentes maneiras de medir o êxito considerados pelos autores precedentes e se concluiu que seria interessante construir medidas que integrassem elementos objetivos e subjetivos. Muitos acontecimentos de âmbito meramente familiar tem uma enorme importância na empresa, da mesma forma que decisões de âmbito empresarial afetam aos interesses da família e obrigam que se considere a relação família-empresa antes de ser adotadas. Por este motivo, definimos o êxito na sucessão em função do grau de harmonia familiar e o incremento nas vendas ocorrido após o fim do processo.

O capítulo 4, se apresenta a importância do setor do agronegócio para a economia brasileira e para o estado do Paraná, com a intenção de justificar a delimitação geográfica da investigação.

Na segunda parte deste trabalho, o capítulo 5, se apresenta o estudo empírico com o que pretendemos corroborar as hipóteses de estudo planejadas, que derivam do marco teórico apresentado nos capítulos anteriores. Essas hipóteses são:

- ✓ H_1 : O entorno familiar influi diretamente no êxito da sucessão
- ✓ H_{1a} : A importância do entorno familiar no êxito da sucessão é diferente em função do tipo de empresa familiar estudado

- ✓ H₂: O entorno econômico influi diretamente no êxito da sucessão
- ✓ H_{2a}: A importância do entorno econômico no êxito da sucessão é diferente em função do tipo de empresa familiar estudado
- ✓ H₃: O entorno organizacional influi diretamente no êxito da sucessão
- ✓ H_{3a}: A importância do entorno organizacional no êxito da sucessão é diferente em função do tipo de empresa familiar estudado
- ✓ H₄: O conselho de administração influi diretamente no êxito da sucessão
- ✓ H_{4a}: A importância do conselho de administração no êxito da sucessão é diferente em função do tipo de empresa familiar estudado
- ✓ H₅: O conselho de família influi diretamente no êxito da sucessão
- ✓ H_{5a}: A importância do conselho de família no êxito da sucessão é diferente em função do tipo de empresa familiar estudado
- ✓ H₆: O plano de sucessão influi diretamente no êxito da sucessão
- ✓ H_{6a}: A importância do plano de sucessão no êxito da sucessão é diferente em função do tipo de empresa familiar estudado

A amostra sobre a qual realizamos o estudo foram de 230 empresas do agronegócio sediadas no estado do Paraná (Brasil), que contam com mais de 10 trabalhadores, e, que foram fundadas há mais de 20 anos e que tenham passado recentemente por um processo de sucessão. O instrumento utilizado para a coleta de informações foi um questionário elaborado ad hoc e administrado através de entrevistas telefônicas aos sucessores em seu posto de trabalho entre os meses de dezembro de 2014 a março de 2015.

As técnicas estatísticas utilizadas para comprovar as hipóteses e cumprir os objetivos estabelecidos foram: (1) Análises Descritivas; (2) Análises fatorial de componentes principais; (3) Análises de aglomerados (Cluster); (4) Contrastes de Médias - ANOVA e MANOVA; e (6) Equações estruturais. Os resultados destas análises nos permitiu identificar na amostra três grupos de empresas claramente diferenciados, assim como os fatores e a importância que cada um deles tem na explicação do êxito da sucessão de cada tipo de empresa. Um resumo de até que ponto foi possível aceitar ou não as hipóteses planejadas pode ser observado na seguinte tabela:

Hipóteses do trabalho	Amostra Total de Empresas Familiares		Amostra de Empresas Familiares Puras		Amostra de Empresas Familiares Profissionais		Hipóteses Aceita Parcialmente
	Aceita	Não Aceita	Aceita	Não Aceita	Aceita	Não Aceita	
H₁ : O entorno familiar influi diretamente no êxito da sucessão H_{1a} : A importância do entorno familiar no êxito da sucessão é diferente em função do tipo de empresa familiar estudado		X	X			X	X
H₂ : O entorno econômico influi diretamente no êxito da sucessão H_{2a} : A importância do entorno econômico no êxito da sucessão é diferente em função do tipo de empresa familiar estudado	X		X		X		
H₃ : O entorno organizacional influi diretamente no êxito da sucessão H_{3a} : A importância do entorno organizacional no êxito da sucessão é diferente em função do tipo de empresa familiar estudado		X	X		X		X
H₄ : O conselho de administração influi diretamente no êxito da sucessão H_{4a} : A importância do conselho de administração no êxito da sucessão é diferente em função do tipo de empresa familiar estudado	X		X		X		
H₅ : O conselho de família influi diretamente no êxito da sucessão H_{5a} : A importância do conselho de família no êxito da sucessão é diferente em função do tipo de empresa familiar estudado		X	X			X	X
H₆ : O plano de sucessão influi diretamente no êxito da sucessão H_{6a} : A importância do plano de sucessão no êxito da sucessão é diferente em função do tipo de empresa familiar estudado	X		X		X		

As principais conclusões do nosso trabalho, que se apresentam no capítulo 6, são:

1. Não há unanimidade entorno ao conceito de empresa familiar

Na literatura podem se encontrar múltiplas definições e classificações das empresas familiares. Em ocasiões as diferenças entre elas são devidas as dimensões ou fatores que se consideram na definição, em outras se devem ao modelo conceitual que sobrepõem na mesma. Esta falta de consenso pode ser a origem das contradições mostradas nos diferentes trabalhos, sobre tudo nos de corte empírico. A falta de uma

definição clara e consensuada sobre o que deve se entender por empresa familiar e como deve operacionalizar sua definição pode por em dúvida a confiabilidade de alguns dos trabalhos realizados sobre este tema.

A origem da dificuldade para consensuar o que devemos entender por empresa familiar quizá se confirme em que os diferentes graus de sobreposição entre o sistema familiar e empresarial que se dá neste tipo de organização faça que não exista uma empresa familiar igual a outra. Elaborar uma taxonomia de empresas familiares que seja simples e facilite a análise das diferentes áreas de estudo relacionadas com este tipo de organizações tem assumido e segue sendo um desafio.

O sistema que surge da confluência dos sistemas empresa e família é complexo, dinâmico e contém muitos elementos intangíveis. Apesar disso, a maioria dos autores defendem que para definir-la se deve ter em consideração três fatores chave: a propriedade, a direção e a transmissão.

2. A taxonomia de empresas familiares baseada nas crenças sobre a propriedade, a direção e a transmissão pode nos ajudar a entender sua evolução e como se desenvolve o processo de sucessão

Para definir e entender o que é uma empresa familiar e sua evolução se faz necessário entender os porquês, as crenças particulares do grupo familiar dominante em relação a propriedade, a direção e a transmissão. A porcentagem de propriedade que se mantém em mãos da família ou quem vai assumir a liderança da empresa não é um simples dado senão que reflete a aceitação da verdade dos membros da família sobre os mesmos.

Em função de quais sejam as crenças sobre cada um dos elementos chave na definição podemos falar de empresas familiares puras, mistas ou profissionais. Esta classificação pode ajudarnos a entender as estratégias que serão necessárias para conduzir a empresa ao longo do tempo, assim como as estratégias para fazer a mudança geracional. Esta tipologia de empresas familiares favorece uma melhor compreensão do que significa o processo de sucessão ser um êxito e o impacto que os diferentes fatores podem ter sobre o mesmo.

Para alcançar o êxito na sucessão deve de haver um alinhamento correto entre os porquês (as crenças, as chaves estratégicas), o como fazer-lo (chaves táticas) e que

fazer (chaves operacionais). Em cada tipo de empresa (pura, profissional ou mista) este alinhamento será diferente.

3. Os fatores que influenciam no êxito da sucessão na empresa familiar devem ser estudadas desde uma perspectiva integradora

Ainda são muitos os autores que tem se preocupado com o êxito na sucessão das empresas familiares, porém poucos tem proposto modelos que analisem desde uma perspectiva integradora para este processo.

O processo sucessório está influenciado sobre tudo pela dinâmica familiar, pela dinâmica organizacional e pelo entorno econômico. Tão pouco podemos esquecer a influência dos órgãos que governam a empresa e a família, e, a existência ou não de um plano de sucessão. Estes fatores são inter dependentes e para entender a verdadeira natureza do processo de sucessão devem ser considerados de forma conjunta.

Por outra parte, a maior ou menor influência de cada um destes fatores no êxito da sucessão vai depender do tipo de empresa familiar considerado. As crenças do grupo familiar dominante sobre a propriedade, gestão e a transmissão vão fazer que alguns fatores predominem sobre os outros.

4. O êxito na sucessão de uma empresa familiar não pode se contemplar unicamente desde uma perspectiva econômica

Tradicionalmente se ha medido o êxito das empresas utilizando unicamente fatores objetivos como o crescimento, a rentabilidade, etc. Estes fatores ou melhor sua evolução no tempo também se ha proposto, e podem ser válidos, para medir o êxito do processo de sucessão. No entanto, no caso das empresas familiares devem ser levados em consideração critérios subjetivos, que captem o impacto do processo de sucessão sobre as relações entre os membros da família.

Dada a elevada implicação e compromisso da família no negócio, as relações interpessoais entre os membros da família podem influenciar de maneira importante em sua sobrevivência. Desde este ponto de vista a sucessão se considerará exitosa quando após o processo sucessório as relações familiares positivas não se deterioraram e se manteve a harmonia familiar.

Por conseguinte, a interconexão entre os subsistemas família e empresa, dado que as dificuldades no negócio podem por em risco as relações familiares, e que quando estas não são as adequadas também podem por em risco a viabilidade do negócio, aconselha medir o êxito do processo de sucessão utilizando indicadores tanto objetivos como subjetivos.

5. O entorno familiar influencia significativamente o êxito da sucessão das empresas familiares puras

Nossos resultados mostram que o entorno familiar não é uma variável significativa na explicação do êxito quando trabalhamos com a amostra total de empresas ou quando o fazemos com a amostra de empresas familiares profissionais. Este resultado muda quando trabalhamos com as empresas familiares puras. Neste caso, o entorno familiar não só influi no êxito da sucessão senão que é a segunda variável com maior poder explicativo. Este resultado mostra que quanto maior é o grau de familiaridade maior é a influência do entorno familiar no êxito do processo de sucessão.

6. Entorno Econômico influencia significativamente no êxito da sucessão

O entorno econômico é o fator que maior influência tem no êxito da sucessão, com independência da amostra de empresas familiares que tomemos. No entanto, é no caso das empresas familiares profissionais quando o fator apresenta um maior nível de explicação.

Este resultado apoia a ideia de que as características do entorno econômico podem influenciar a propensão dos novos líderes a tomar as rédeas do negócio. Quanto maior seja a concorrência ou maiores as limitações que o entorno impõem ao desenvolvimento da empresa menor será o número de pessoas desejosas de dirigir a companhia. Por outra parte, também corrobora a tese de que as perspectivas futuras do negócio influem na harmonia familiar.

7. O entorno organizacional influencia positivamente sobre o êxito da sucessão

Nossos resultados tem demonstrado que quando tomamos a amostra completa o entorno organizacional não tem influencia na explicação do êxito na sucessão. No

entanto, quando dividimos a amostra em empresas familiares puras e profissionais, a variável sim que tem poder explicativo ainda temos de reconhecer que é bastante pequeno. Este resultado apoia os resultados obtidos em estudos prévios que tem mostrado que um entorno organizacional favorável, onde se trabalha em equipe, existe uma boa junção entre os valores do novo líder e os da empresa, etc. Pode aumentar a propensão dos novos líderes a tomar a rédias do negócio e favorecer o êxito do processo sucessório.

Muito além do grau de influência desta variável no êxito da sucessão, nossos resultados mostram a importância que pode ter não mesclar em uma mesma amostra empresas de diferentes tipos, que tem diferentes crenças sobre como deve ser a propiedad, a direção e a transmissão.

8. O conselho de administração influencia significativamente no êxito da sucessão

Nossos resultados tem demonstrado que o conselho de administração influi direta e significativamente no êxito da sucessão, com independência da amostra com a que trabalhemos. Não obstante, a maior importância desta variável aparece no caso das empresas familiares puras. A razão deste resultado pode se dever ao papel de árbitro imparcial que joga o conselho de administração na interpretação e supervisão das normas que regem o processo de sucessão; papel que se torna menos importante quanto mais claras e conhecidas são estas normas, como ocorre no caso das empresas familiares profissionalizadas.

9. O conselho de família pode explicar parte do êxito da sucessão nas empresas familiares puras

Na amostra de empresas familiares puras foi encontrado uma relação positiva e significativa entre o conselho de família e o êxito na sucessão. Esta relação não se sustenta para a amostra de empresas familiares profissionais. No caso destas empresas as crenças do grupo familiar são que a eleição do sucessor deve se regulada por normas estritamente empresariais e de mercado e não tanto pelos desejos dos membros da família. No entanto, no caso das empresas familiares puras ocorre ao contrário.

10. Existe uma influência significativa do plano de sucessão no êxito da sucessão

A análise de equações estruturais demonstrou que o êxito na sucessão das empresas familiares sejam puras ou profissionais está claramente influenciado pela existência de um plano de sucessão.

A estruturação de um plano de sucessão claro e conhecido por todos é a evidência mais objetiva de que se deseja fazer uma sucessão limpa e ordenada. O plano de sucessão se converte em um aliado do êxito da sucessão quando se elabora tendo em conta a sobreposição entre os sistemas família e empresa e se tem claro os porquês de cada uma das etapas do processo.

11. Os fatores que influem no êxito da sucessão tem mais ou menos importância em função do tipo de empresa familiar analisado

Como propusemos no marco teórico, a taxonomía das empresas familiares pode resultar vital para entender os processos implicados na sucessão. Nossos resultados tem demonstrado que, em exceção do entorno organizacional, o entorno familiar, o entorno econômico, o conselho de família, o conselho de administração e o plano de sucessão são fatores que ajudam a explicar o êxito da sucessão nas empresas familiares. No entanto, a potência explicativa de cada um destes fatores varia em função de que o coletivo estudado seja as empresas familiares puras ou as profissionais.

No caso das empresas familiares puras os fatores com maior poder explicativo são o entorno econômico ($\beta=0,501$), o entorno familiar ($\beta=0,283$), o plano de sucessão ($\beta=0,219$), o conselho de administração ($\beta=0,195$) e o conselho de família ($\beta=0,146$).

No caso das empresas familiares profissionais os fatores com maior poder explicativo são o entorno econômico ($\beta=0,634$), o plano de sucessão ($\beta=0,260$), o entorno familiar ($\beta=0,150$) e o conselho de administração ($\beta=0,125$), no entanto, o conselho de família não resultou significativo na explicação do êxito na sucessão.

Nas empresas familiares profissionais os fatores mais importantes são o mercado e as regras do jogo, no entanto, para as as familiares puras o mais significativo são a família e o órgão supervisor dos objetivos familiares na empresa.

Nossos resultados põem de manifesto a importância de aprofundar nas características das empresas familiares e seus diferentes tipos antes de pensar em qualquer estratégia que coloque em andamento o processo de sucessão. A estratégia não pode ser similar em uma empresa familiar pura e em uma profissional já que os fatores que vão influenciar o êxito deste processo o fazem de forma diferente.

ÍNDICES

INTRODUCCIÓN	13
---------------------------	----

CAPÍTULO 1. IDENTIFICACIÓN DE LAS EMPRESAS FAMILIARES

1. INTRODUCCIÓN.....	21
1.1 DEFINICIÓN Y CARACTERÍSTICAS DE UNA EMPRESA FAMILIAR.....	22
1.1.1 Rasgos característicos de las empresas familiares.....	23
1.1.2 Definiciones de empresa familiar.....	27
1.1.2.1 Dimensiones de la definición	37
1.2 MODELOS CONCEPTUALES DE EMPRESA FAMILIAR: FACTORES CONSIDERADOS.....	41
1.2.1 Modelo de los tres círculos.....	45
1.2.2 Modelo de fundador a consorcio de primos.....	46
1.2.3 Modelo holístico de la empresa familiar y su entorno.....	48
1.2.4 Modelo basado en el planteamiento evolutivo.....	50
1.2.5 Modelo del proceso de dirección estratégica en la empresa familiar.....	51
1.2.6 Modelo de los tres círculos y la corbata.....	54
1.2.7 Modelo de la evaluación estratégica de “familiness” y ventaja competitiva.....	55
1.2.8 Modelo de los cinco círculos.....	57
1.2.9 Modelo organizativo del proceso estratégico de la empresa familiar.....	59
1.2.10 Modelo: aportación de familia, profesionalización de los sistemas.....	61
1.2.11 Modelo: los caminos en el desarrollo.....	63
1.2.12 Modelo de las relaciones de trabajo.....	64
1.2.13 Modelo: tamaño de la empresa, nivel de diversificación.....	66
1.3 EL GRADO DE FAMILIARIDAD DE LA EMPRESA FAMILIAR.....	70

CAPÍTULO 2. LA SUCESIÓN EN LA EMPRESA FAMILIAR. FACTORES DE INFLUENCIA

2.1 INTRODUCCIÓN	79
2.2 FACTORES QUE INFLUYEN EN LA SUCESIÓN	80
2.2.1 El plan de sucesión	87
2.2.2 Los órganos de gobierno.....	90

2.2.3 <i>El entorno</i>	93
2.2.4 <i>Valores y creencias</i>	100
2.3 MODELO DE ANÁLISIS ESTRUCTURAL	104
CAPÍTULO 3. SUCESIÓN EXITOSA	
3.1 INTRODUCCIÓN	109
3.2 DIFERENTES MANERAS DE MEDIR EL ÉXITO	110
3.2.1 <i>Éxito desde la perspectiva subjetiva</i>	113
3.2.2 <i>Éxito desde la perspectiva objetiva</i>	218
3.3 TIPOS DE EMPRESAS FAMILIARES Y ÉXITO DE LA SUCESIÓN... ..	119
CAPÍTULO 4. BREVES NOTAS SOBRE EL AGRONEGOCIO BRASILEÑO Y DE LA PROVINCIA DE PARANÁ	
4.1 INTRODUCCIÓN	127
4.2 LAS DIMENSIONES DEL AGRONEGOCIO BRASILEÑO	129
4.2.1 <i>La dimensión de la ocupación del territorio</i>	130
4.2.2 <i>La dimensión demográfica brasileña</i>	131
4.2.3 <i>La dimensión económica del agronegocio brasileño</i>	133
4.3 PROYECCIONES DEL AGRONEGOCIO BRASILEÑO.....	136
4.4 DESTINOS DE LAS EXPORTACIONES DEL AGRONEGOCIO BRASILEÑO.....	137
4.4.1 <i>Contribución de las provincias para con las exportaciones</i>	140
4.4.2 <i>Productos y su contribución en las exportaciones</i>	142
4.5 NOTAS GENERALES SOBRE EL AGRONEGOCIO DE LA PROVINCIA DE PARANÁ.....	142
CAPÍTULO 5. TRABAJO EMPÍRICO	
5.1 INTRODUCCIÓN	149
5.2 LAS HIPÓTESIS DE TRABAJO	150
5.3 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	151
5.3.1 <i>La muestra</i>	152
5.3.2 <i>Instrumentos de medida – el cuestionario</i>	154

5.3.3 <i>La realización del pretest</i>	157
5.3.4 <i>Los procedimientos del trabajo de campo</i>	158
5.3.5 <i>Las técnicas empleadas y la justificación de sus usos</i>	158
5.3.6 <i>Resultados y análisis</i>	160
5.3.6.1 <i>Principales características de las empresas de la muestra</i>	160
5.3.6.2 <i>Análisis de la dimensionalidad y fiabilidad de las escalas de medida</i>	165
5.3.6.2.1 <i>Funciones del consejo de familia</i>	167
5.3.6.2.2 <i>Funciones del consejo de administración</i>	170
5.3.6.2.3 <i>Características del entorno familiar</i>	174
5.3.6.2.4 <i>Características del entorno organizacional</i>	181
5.3.6.2.5 <i>Características del entorno económico</i>	187
5.3.6.2.6 <i>Características del plan de sucesión</i>	190
5.3.6.2.7 <i>Armonía familiar</i>	194
5.3.7 <i>Tipología de las empresas familiares</i>	205
5.3.8 <i>Caracterización de los grupos de empresas identificadas</i>	211
5.3.9 <i>Influencia de los órganos de gobierno, el plan de sucesión y el entorno, familiar y organizacional sobre el éxito en la sucesión de los distintos tipos de empresas familiares</i>	215
5.3.9.1 <i>Modelo de medida</i>	218
5.3.9.2 <i>Modelo estructural</i>	223

CAPÍTULO 6. CONCLUSIONES, APORTACIONES, LIMITACIONES DEL TRABAJO Y LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN FUTURAS

6.1 INTRODUCCIÓN	237
6.2 CONCLUSIONES ESPAÑOL/ENGLISH(245)/PORTUGUÊS(252)	238
6.3 APORTACIONES DE ESTE TRABAJO AL ESTUDIO DE LAS EMPRESAS FAMILIARES	259
6.4 LIMITACIONES DEL ESTUDIO	261
6.5 LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN FUTURAS	262

BIBLIOGRAFIA	263
---------------------------	-----

ANEXOS

Anexo 1 – Cuestionario.....	313
-----------------------------	-----

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 4.1 - Previsión de cosecha 2015 comparativa con 2014 Brasil	130
Tabla 4.2 - Ocupación del territorio brasileño.....	133
Tabla 4.3 - Balanza comercial brasileña y balanza comercial del agronegocio: 1989 hasta 2011.....	135
Tabla 4.4 - Balanza comercial del agronegocio brasileño – provincias exportadoras....	141
Tabla 4.5 - Serie histórica de producción (algunos años y productos), en miles de toneladas	142
Tabla 5.1 – Ficha técnica de la investigación empírica.....	154
Tabla 5.2 - Edad de las empresas.....	161
Tabla 5.3 – Clasificación de las empresas de acuerdo con criterios del Mercosur.....	163
Tabla 5.4 – Constructos utilizados en el análisis.....	166
Tabla 5.5 – Determinante de la matriz, KMO y Esfericidad de Bartlett	167
Tabla 5.6 – Total de la varianza explicada	167
Tabla 5.7 – Matriz de componentes rotados.....	168
Tabla 5.8 – Matriz de los componentes rotados	169
Tabla 5.9 - Promedio de respuestas en el grupo de variables que miden la “funciones del consejo de familia”	170
Tabla 5.10 - Determinante de la matriz, KMO y Esfericidad de Bartlett.....	171
Tabla 5.11 - Total de varianza explicada	171
Tabla 5.12 - Matriz de componentes rotados.....	172
Tabla 5.13 - Matriz de los componentes rotados.....	173
Tabla 5.14 - Promedio de respuestas en el grupo de variables que miden las “Funciones del consejo de administración”	174
Tabla 5.15 - Determinante de la matriz, KMO y Esfericidad de Bartlett.....	174
Tabla 5.16 - Total de varianza explicada	175
Tabla 5.17 - Matriz de componentes rotados.....	176
Tabla 5.18 - Matriz de los componentes rotados.....	178

Tabla 5.19 - Promedio de respuestas en el grupo de variables que miden las “características del entorno familiar”	180
Tabla 5.20 – Determinante de la matriz, KMO y Esfericidad de Bartlett	181
Tabla 5.21 - Total de varianza explicada	181
Tabla 5.22 - Matriz de componentes rotados.....	182
Tabla 5.23 - Matriz de los componentes rotados.....	184
Tabla 5.24 – Promedio de respuestas en el grupo de variables que miden la “características del entorno organizacional”	186
Tabla 5.25 - Determinante de la matriz, KMO y Esfericidad de Bartlett.....	187
Tabla 5.26 - Total de varianza explicada	187
Tabla 5.27 - Matriz de componentes rotados	188
Tabla 5.28 - Matriz de los componentes rotados.....	189
Tabla 5.29 - Promedio de respuestas en el grupo de variables que miden la “características del entorno económico”	190
Tabla 5.30 – Determinante de la matriz, KMO y Esfericidad de Bartlett... ..	191
Tabla 5.31 - Total de varianza explicada.....	191
Tabla 5.32 - Matriz de componentes rotados.....	192
Tabla 5.33 – Matriz de los componentes rotados.....	193
Tabla 5.34 - Promedio de respuestas en el grupo de variables que miden la “características del plan de sucesión”	194
Tabla 5.35 - Determinante de la matriz, KMO y Esfericidad de Bartlett... ..	194
Tabla 5.36 – Total de varianza explicada.....	195
Tabla 5.37 - Matriz de componentes rotados	195
Tabla 5.38 - Matriz de los componentes rotados.....	196
Tabla 5.39 - Promedio de respuestas en el grupo de variables que miden la “armonía familiar”	197
Tabla 5.40 - Variables, codificación, descripción y referencias bibliográficas.....	198
Tabla 5.41 – Resumen de la solución del supuesto número de grupos y validación del Análisis Cluster con el análisis discriminante.....	205
Tabla 5.42 - Criterio de validación de los resultados – ANOVA.....	206
Tabla 5.43 - Estadísticos descriptivos... ..	208
Tabla 5.44 – Contrastes multivariados... ..	209
Tabla 5.45 – Comparaciones múltiples de los clusters respecto a la Propiedad; Dirección y Transmisión.....	210
Tabla 5.46 - Variables introducidas/excluidas.....	212
Tabla 5.47 – Estadísticos descriptivos, números iniciales de casos.	213

Tabla 5.48 - Comparaciones múltiples de los grupos respecto a las variables significativas.....	214
Tabla 5.49 – Modelo de medida: fiabilidad individual, fiabilidad compuesta y validez convergente.....	221
Tabla 5.50 – Validez discriminante.....	222
Tabla 5.51 – Modelo estructural.....	224
Tabla 5.52 – Parámetros de los modelos de medida.....	229
Tabla 5.53 – Resultados de los modelos estructurales: empresa familiar pura - empresa familiar profesional.....	230
Tabla 5.54 – Resultados de las hipótesis.....	234

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.1 – El problema del solapamiento institucional.....	39
Figura 1.2 - Modelo de los tres círculos de la Empresa Familiar.....	45
Figura 1.3 - De Fundador a Consorcio de Primos.....	47
Figura 1.4 - Modelo holístico de la empresa familiar y su entorno.....	48
Figura 1.5 – Modelo evolutivo de la empresa familiar.....	50
Figura 1.6 – Modelo del proceso de dirección estratégica en la empresa familiar.....	52
Figura 1.7 - Modelo de los tres círculos y la corbata en empresas familiares... ..	54
Figura 1.8 – Modelo de la evaluación estratégica de “ <i>familiness</i> ” y ventaja competitiva.....	56
Figura 1.9 – Modelo de los cinco círculos.....	58
Figura 1.10 – Modelo organizativo del proceso estratégico de la empresa familiar.....	60
Figura 1.11 – Aportación de familia, profesionalización de los sistemas.....	61
Figura 1.12 – Los caminos en el desarrollo.	63
Figura 1.13 – Las relaciones de trabajo... ..	65
Figura 1.14 – Tamaño de la empresa, nivel de diversificación.....	66
Figura 1.15 – Las correlaciones entre los modelos conceptuales de empresa familiar frente a su correlación con las dimensiones.....	68
Figura 1.16 – Taxonomía de empresas familiares.....	74
Figura 1.17 – Grado de familiaridad versus grado de profesionalización en las Empresas Familiares	75
Figura 2.1 – Estructura integrada para el desarrollo de la sucesión	85
Figura 2.2 – Órganos de gobierno en la empresa familiar.....	91

Figura 2.3 – Modelo de transmisión de conocimiento en empresas familiares.....	97
Figura 2.4 – Modelo de análisis estructural.....	106
Figura 4.1 – Comparación del tamaño de Brasil con España.....	128
Figura 4.2 – Localización de la provincia de Paraná.....	129
Figura 4.3 – Densidad demográfica brasileña por provincias.....	132
Figura 4.4 – Densidad demográfica del campo	133
Figura 4.5 – Principales destinos de las exportaciones del agronegocio brasileño (% de exportación desde enero hasta diciembre de 2011).....	138
Figura 4.6 – Utilización del Solo de la Provincia de Paraná.....	143
Figura 5.1 – Esquema de la metodología.....	151
Figura 5.2 – Modelo de medida.....	217
Figura 5.3 – Resultados del modelo estructural.....	225
Figura 5.4 – Modelo estructural conforme tipologías de empresas familiares.....	233

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1.1 - Diferencias entre el sistema familia y empresa	23
Cuadro 1.2 – Definiciones de empresa familiar. Cronología basada en el número de dimensiones.....	27
Cuadro 1.3 - Modelos conceptuales y sus dimensiones y sus dimensiones en los diferentes conceptos de Empresa Familiar	42
Cuadro 1.4 – Taxonomía de las empresas familiares en función de la propiedad, dirección y transmisión... ..	71
Cuadro 2.1 - Categorías y factores/variables que influyen en la sucesión	81
Cuadro 3.1 – Medidas/percepción del éxito de la sucesión... ..	111
Cuadro 3.2 - Tipología de empresas y sus relaciones con los factores que influyen al éxito de la sucesión.....	120
Cuadro 5.1 - Constructos de primer orden y sus ítems mantenidos.....	218

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1.1 – Participación de las dimensiones en los modelos	69
Gráfico 4.1 –Evolución de las exportaciones del agronegocio brasileño – periodo 2001 a 2012.....	139
Gráfico 5.1 –Muestra de empresas según la edad.....	161
Gráfico 5.2 – Generación en las empresas	162
Gráfico 5.3 - Tamaño de las empresas de la muestra.	163
Gráfico 5.4 – Participación de familias accionistas	164
Gráfico 5.5 – Participación de los órganos de gobierno.....	164
Gráfico 5.6 – Composición de años hasta el relevo	165

ÍNDICE DE ABREVIACIONES

PYMES – Pequeñas y medianas empresas

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio a las micro y pequeñas empresas

PIB – Producto Interno Bruto

MAPA – Ministerio de la agricultura, Pecuaria y Abastecimiento

IBGE – Instituto Brasileño de Geografía y Estadística

MDIC – Ministerio del Desarrollo, Industria y Comercio Exterior

CEPEA - Centro de Estudios Avanzados de Economía Aplicada

BNDES - Banco Nacional de Desarrollo Económico y Social

SEAGRI - Sistema Provincial de la Agricultura

IBPT - Instituto Brasileño de Planificación y Tributación

MTE - Ministerio del Trabajo y Empleo

CEF - Caixa Económica Federal

CNAE – Cadastro Nacional de Actividades Económicas

FACIAP - Federación de las Asociaciones Empresariales de la provincia de Paraná

MERCOSUR – Mercado Común del Sur

INTRODUCCIÓN

La nueva realidad de la economía brasileña, después de la apertura del mercado y de la globalización, ha impactado de forma determinante en las empresas del país. En este escenario, el gran desafío de las organizaciones es sobrevivir a un nuevo entorno de elevada competitividad, siendo necesario adaptarse rápidamente a los continuos cambios del mercado. Este contexto económico no es diferente para las empresas familiares que, como cualquier otra empresa, sufren grandes transformaciones en sus negocios.

De acuerdo con el Servicio Brasileño de Apoyo a las PYMES (Sebrae, 2015) Brasil tiene cerca de 6,4 millones de organizaciones, de las cuales el 98% son micro y pequeñas empresas. El 90% del total de empresas del Brasil son familiares, por lo que es posible afirmar que tienen un papel significativo en el desarrollo económico, social y hasta político del país. En Brasil, su perfil es diverso: de la panadería o tintorería, a grandes corporaciones.

La preocupación por mantener y conseguir que las empresas familiares perduren en el tiempo es muy elevada. Los datos muestran que de cada 100 empresas familiares brasileñas, el 30% llegan a la segunda generación y solo el 15% a la tercera. Estas cifras revelan que muchas no consiguen sobrevivir a este cambio de generación o lo hacen con mucha dificultad. Estos mismos números evidencian la importancia del proceso de sucesión, ya que puede poner en riesgo los equilibrios familiares y desatar conflictos irresolubles que pueden ser la causa de la desaparición de la empresa (Sebrae, 2010).

A pesar del gran número e importancia de las empresas familiares brasileñas, y de su impacto en la economía, en Brasil los estudios sobre empresa familiar están muy poco desarrollados. Tampoco existen organismos ni asociaciones propias de las empresas familiares. No se estudian en la Universidad de manera sistematizada e integrada a los currículos escolares, lo que supone un vacío científico muy grande y hace patente la necesidad de una cultura investigadora, no sólo teórica, centrada en las empresas familiares y en las necesidades del mercado y de los emprendedores familiares.

También es conveniente comprender mejor la realidad de las empresas familiares y contribuir a la formación de los futuros administradores que se convertirán en propietarios y/o gestores de una empresa familiar.

En la mayoría de los países del mundo, y en especial en Brasil, las empresas familiares son especialmente importantes por su contribución a la riqueza, al empleo y a la creación de nuevos puestos de trabajo. Las expectativas de cara al futuro parecen ser optimistas, ya que se prevé que sigan jugando un papel clave en la economía por su flexibilidad, su agilidad en la toma de decisiones y su preocupación constante por la calidad. Las empresas familiares suponen una extensión de las familias y no solo tienen intereses económicos sino también de subsistencia de los miembros de la familia en la actualidad y de las generaciones futuras.

Las empresas familiares tienen problemas únicos cuyo origen se encuentra en la interdependencia que existe entre dos sistemas, la familia y la empresa. La relación entre la propiedad y la dirección incrementa el grado de complejidad que puede caracterizar a toda empresa, dificultando, entre otras cuestiones, la vida y continuidad de estas organizaciones. Los sistemas empresa y familia están interrelacionados y las diferentes orientaciones de los mismos les llevan a soportar una serie de fricciones y conflictos que le son propios. Muchos acontecimientos de ámbito meramente familiar tienen una enorme importancia en la empresa, de la misma forma que decisiones de ámbito empresarial que afectan a los intereses de la familia obligan a que se considere la relación familia-empresa antes de ser adoptadas.

Uno de los temas de mayor relevancia para las empresas familiares es el cambio generacional, el proceso a través del cual los miembros de la siguiente generación toman el relevo en el liderazgo intentando lograr éxito en la continuidad de la empresa manteniendo las perspectivas familiares para el negocio.

La sucesión es uno de los procesos más complicados de gestionar en la empresa familiar: hay que decidir quién es la persona más capacitada para gestionar la empresa, y muchas veces hay que hacerlo entre diferentes miembros de la familia. Muchos autores han desarrollado importantes trabajos sobre el proceso de sucesión, analizando en profundidad los factores que afectan a éste, de forma independiente. De ahí que el

objetivo de este trabajo sea analizar el proceso de sucesión desde una perspectiva integradora, teniendo en consideración todos los factores que pueden influir en él. Más concretamente, pretendemos:

- ✓ Identificar cuáles son las principales variables que condicionan el éxito en la sucesión de las empresas familiares y cuál es la importancia relativa de cada una de esas variables.

Los distintos autores han analizado la manera de clasificar una empresa familiar y el logro o no del éxito en la sucesión de forma diferente. Factores como: el entorno económico, el entorno familiar, el entorno organizacional, el plan de sucesión y los órganos de gobierno son algunos de los elementos que la literatura ha identificado como importantes para el éxito del proceso de sucesión y para la continuidad de la empresa familiar.

- ✓ Comprobar si las variables y su importancia en el éxito de la sucesión se mantienen con independencia del tipo de empresa familiar analizado.

Creemos que el éxito o fracaso del éxito del proceso de sucesión de la empresa familiar no puede explicarse únicamente en función de los beneficios que obtiene, también han de tenerse en consideración elementos subjetivos. Por otra parte, para entender por qué ocurre o no el éxito en la sucesión, es necesario tener en cuenta el tipo de empresa familiar que se está analizando. Este es un elemento de referencia que conforma el núcleo de la investigación. Para clasificar a las empresas y definir los grupos de empresas existentes se han utilizado tres elementos clave: La propiedad; La Dirección y La intención de Transmitir.

La principal razón que nos ha llevado a seleccionar este tema de investigación es la preocupación que se ha generado a lo largo de décadas sobre cómo asegurar la continuidad de la empresa familiar y la importancia de las interrelaciones entre familia y empresa a la hora de analizar el éxito de la sucesión. A esto se une la poca investigación desarrollada sobre este tema en Brasil, nuestra implicación personal con las empresas familiares del agronegocio brasileño y el deseo de entender por qué hay procesos de sucesión que son un éxito y otros un fracaso desde la perspectiva empresarial y/o

familiar. Sólo así será posible ayudar a este tipo de empresas a desarrollar estrategias que les permitan a superar con éxito la transferencia del liderazgo intergeneracional.

El desarrollo del trabajo se basa en el método analítico-sintético. Se trata, por un lado de descomponer el fenómeno, considerado como un todo, en los elementos que lo integran y estudiar cada una de las partes en sí misma e interpretar el “todo” a través de esos elementos esenciales; y por otro consiste en unir sistemáticamente los elementos heterogéneos de un fenómeno con el fin de reencontrar la individualidad de la cosa observada (Soldevilla, 1995).

El trabajo se divide en 4 partes. La parte I constituye el marco teórico general del estudio sobre el éxito de la sucesión en empresas familiares y la parte II recoge el estudio empírico y el análisis de los resultados hallados. En la parte III se incluyen las principales conclusiones, aportaciones, limitaciones del trabajo, así como las líneas de investigación futuras. Por último, la parte IV incorpora las referencias bibliográficas y los anexos.

En la primera parte del estudio, que corresponde a los capítulos 1; 2; 3 y 4, se pretende definir un marco general para el estudio del éxito en la sucesión en empresas familiares. Para ello, en el capítulo 1 se reflexiona sobre las consideraciones de carácter académico en torno a las diferentes formas de definir y clasificar las empresas familiares. El interés por esta cuestión radica en sentar las bases para poder afrontar el reto de hacer una taxonomía de empresas familiares que pueda ayudarnos a comprender mejor por qué ocurre el éxito o fracaso en el proceso de sucesión.

En el capítulo 2, se realiza un análisis de los factores que influyen en la sucesión de las empresas familiares a partir de la revisión bibliográfica sobre este particular. De esta forma se obtienen los elementos que permiten reconocer los avances conseguidos y las limitaciones existentes en la investigación y que servirán de base para configurar el modelo específico de investigación, un modelo que integra las creencias sobre la propiedad, la dirección y la transmisión con los factores que influyen en el proceso de sucesión.

El capítulo 3 indaga en la definición de lo que debemos entender por éxito en la sucesión de las empresas familiares. En este sentido, se identificaron las diferentes

maneras de medir el éxito consideradas por los autores precedentes y se concluyó que sería interesante construir medidas que integrasen elementos objetivos y subjetivos. Por otra parte, También se ha elaborado un estudio de las tipologías de empresas familiares y sus relaciones con los factores que influyen al éxito de la sucesión. En este capítulo concluye con una reflexión sobre la importancia que los factores identificados en el capítulo 2 pueden tener en el éxito de la sucesión de los diferentes tipos de empresas familiares.

En el capítulo 4, se muestra la importancia del sector del agronegocio para la economía brasileña y para la provincia de Paraná, con la intención de justificar la delimitación geográfica de la investigación.

En la segunda parte de este trabajo, el capítulo 5, se presenta el estudio empírico. En primer lugar se muestran las hipótesis de estudio planteadas, que derivan del marco teórico presentado en los capítulos anteriores. A continuación se explica la metodología de investigación: composición y características de la muestra, la explicación del método de recogida de la información y la organización del trabajo de campo, así como los principales análisis estadísticos a realizar con objeto de chequear nuestras hipótesis. Este capítulo recoge los resultados del estudio, así como la discusión de los mismos, en función de su grado de adecuación a los objetivos e hipótesis planteadas.

El capítulo 6 recoge las principales conclusiones, aportaciones, limitaciones y líneas de investigación futuras.

Las referencias bibliográficas y los anexos están al final del trabajo.

CAPÍTULO 1.
IDENTIFICACIÓN DE LAS EMPRESAS
FAMILIARES

1. INTRODUCCIÓN

Las empresas familiares desempeñan un papel muy importante en el desarrollo económico de los países, predominando en las economías de todo el mundo e influyendo en los procesos que dan lugar a los cambios en la estructura y forma de los negocios y de la sociedad (Chittoor y Das, 2007; Palacios y Hernández-Linares, 2011). El papel que ocupa la empresa familiar en el panorama económico y social de los países industrializados es esencial, puesto que la mayor parte de la riqueza del mundo es generada por este tipo de organizaciones (Aldrich y Cliff, 2003).

Entre el 60 y el 95% del total de las empresas existentes en las economías desarrolladas están controladas por familias. En concreto, en Estados Unidos, se estima que la cifra de empresas con carácter familiar alcanza entre el 80% y el 90% del total, generan alrededor del 50% del PIB y, además, proporcionan trabajo a más del 60% de la población activa del país. (López et al., 1998; Oltra, 1999; Bhattacharya y Ravikumar, 2001; Manzano y Ayala, 2002; Corona, 2005; Gadhoum, Lang y Young, 2005; Vallejo, 2005; Ayala y Manzano, 2006; López, 2007).

De acuerdo con las investigaciones realizadas por el Servicio Brasileño de Apoyo a las PYMES (Sebrae, 2015), Brasil tiene entre 6,4 millones de establecimientos, siendo que 90% de ellas son empresas familiares. Estas empresas tienen de acuerdo con el Sebrae un perfil diverso, desde la panadería hasta las grandes corporaciones.

La gran mayoría de los propietarios de las empresas familiares desean que en el futuro la empresa siga estando bajo el control de la familia. Un número elevado de empresas familiares mueren cuando se traspasan a los hijos. Las estimaciones muestran que sólo el 30 a 40% de las empresas familiares sobreviven en la segunda generación, y sólo el 13 a 15% lo hace en la tercera generación (Sharma *et al.*, 2001; Pérez, 2005).

1.1 DEFINICIÓN Y CARACTERÍSTICAS DE UNA EMPRESA FAMILIAR

La falta de unanimidad en torno al concepto de empresa familiar es uno de los aspectos metodológicos a los que habría que prestar más atención. Lo más difícil al tratar de definir una empresa familiar es que cada una de las dimensiones que se utilizan para distinguirla de otros tipos de organizaciones puede tomar multiplicidad de formas. Por ello, encontramos en la bibliografía existente muchas clasificaciones de empresas familiares y de sus dimensiones.

Las empresas familiares se caracterizan por la existencia de dos sistemas que se solapan (familia y empresa) dando lugar a otro más complejo (la empresa familiar). La participación de familiares en la empresa y en todas sus relaciones con el entorno y su influencia en los planes de continuidad suele diferenciar a las empresas familiares de las que no lo son. Los lazos parentales que se generan en las familias, a través de sentimientos como la lealtad y el cuidado de sus miembros, son valores muy importantes. El sistema familiar busca limitar los cambios, manteniendo el equilibrio dentro de la familia, evitando cualquier conflicto, por mínimo que sea, con el fin de mantener la armonía familiar (Otero, 2006).

El sistema empresa está centrado en la realización de tareas y se orienta hacia el exterior, teniendo como objetivo la obtención de beneficios, a través de la producción de bienes o servicios para el mercado. En la búsqueda por sobrevivir, el sistema empresa utiliza el cambio para reaccionar con eficacia a las alteraciones en el entorno (Flören, 2002, *apud* Warnar, 2012).

En una empresa no familiar estos sistemas están presentes, pero funcionan por separado, mientras que en una empresa familiar no sólo se superponen e interactúan sino que también son dependientes uno del otro. Como muestra el cuadro 1, ambos sistemas tienen objetivos opuestos que pueden causar tensiones específicas en las empresas familiares. Sin embargo, cuando ambos sistemas están equilibrados, la interacción también puede proporcionar beneficios, lo que permite a estas empresas obtener una ventaja competitiva única sobre las no familiares (Gersick *et al.*, 1997). Por

tanto, equilibrar las demandas de la familia y los requerimientos de la empresa es una tarea difícil pero importante en las empresas familiares (Carlock y Ward, 2003; Otero, 2006).

Cuadro 1.1 - Diferencias entre el sistema familia y empresa

Sistema familia	Sistema empresa
Conectado desde el nacimiento	Se toma la decisión de unirse
Para sobrevivir	Temporal
Basado en emociones	Basado en racionalidad
Comportamiento inconsciente	Comportamiento consciente
Recompensa sobre la base de igualdad	Recompensa sobre la base de los logros
Orientado hacia el interior	Orientado hacia el exterior
Conservador	Dinámico

Fuente: Flören y Jansen (2005)

1.1.1 Rasgos característicos de las empresas familiares

La unión de los sistemas empresa y familia deriva en una serie de rasgos particulares y propios (Otero, 2006) que se exponen brevemente a continuación:

Las empresas familiares y su visión a largo plazo

El principal objetivo de las empresas de tipo familiar es garantizar su supervivencia a largo plazo (Anderson y Reeb, 2003; Claver *et al.*, 2004; Naldi *et al.*, 2007), una vez que sus propietarios desean construir un patrimonio duradero para sus hijos (Kellermanns *et al.*, 2008), dando más importancia a la armonía familiar y las oportunidades de empleo para los familiares que a los beneficios y/o a su posición en el mercado (Claver *et al.*, 2004).

Existencia de una clara cultura organizativa

Otro punto clave en la cultura organizativa de las empresas familiares es el son los valores y normas propias del fundador, que se hacen siempre presentes y son respetados e imitados por la familia, perpetuándose como una filosofía de la empresa, de forma bastante estable (Hall y Nordquist, 2008). Algunos autores (Fuentes, *et al.*, 2007) sostienen que en la cultura organizacional residen las fortalezas y debilidades de la mayor parte de las empresas familiares.

La comunicación y el conocimiento

Las empresas familiares suelen hacer frecuentes reuniones presenciales, y las creencias y valores compartidos facilitan tanto la comunicación dentro del grupo como el conocimiento. La empresa familiar forma una verdadera comunidad social que facilita y sirve de base para el intercambio de conocimientos (Zahra *et al.*, 2007). Con ello, la comunicación fácil y eficaz es una gran ventaja competitiva en este tipo de empresas (Sundaramurthy, 2008), que constituye un pilar fundamental para transmitir conocimientos, tanto tácitos como explícitos, dentro de la organización.

Gestión familiar

Dado el hecho de que los miembros de la empresa familiar, generalmente, viven, trabajan e interaccionan cotidianamente, entre ellos surge una relación de cariño emocional con el negocio (Cole y Johnson, 2007), un sentimiento de pertenencia a la organización que trae consigo un nivel de compromiso mucho mayor con ella y el deseo de trabajar en favor del bien común del entorno en que se desarrolla su vida personal y

laboral (Niemh *et al.*, 2008), aunque eso suponga una dedicación mucho mayor al negocio (Vallejo, 2008).

Responsabilidad social

Una de las características de las empresas familiares es ser socialmente responsables con su entorno o con la comunidad en la que desarrollan sus actividades, pues generalmente sus socios han vivido en la misma comunidad durante gran parte de su vida y son negocios bastante conocidos en la localidad (Colli, 2012). Esta cercanía de los propietarios con la comunidad les permite identificarse y comprometerse con la organización y con el entorno (Niemh *et al.*, 2008), promoviendo la armonía entre los participantes y permaneciendo el control de la empresa manos de los familiares (Kenyon *et al.*, 2005).

Espíritu emprendedor y carácter innovador

Las empresas familiares suelen tener un elevado espíritu emprendedor e innovador (Aldrich y Cliff, 2003) por el hecho de que actúan como estructuras de emprendimiento, en las que se promueven los cambios en todas las áreas que lo necesitan. Las empresas del tipo familiar generan oportunidades para incentivar el pronto desarrollo de las características propias de un emprendedor, tales como el entusiasmo por conquistas y superación, iniciativa, creatividad, disposición para asumir riesgos, etc. Se percibe, con eso, que la empresa familiar, a través de sus miembros, influye de manera positiva en el desarrollo del espíritu emprendedor.

Apuesta por la calidad

Con el fin de promover la buena reputación y el buen nombre de la familia y de la empresa, los fundadores de las empresas familiares establecen la calidad como uno de sus puntos fuertes (Rus y Rodríguez, 2005). Crear y mantener una imagen capaz de retratar la empresa exige un esfuerzo continuo por parte de la organización. Cuidar la calidad requiere mantener un espíritu innovador, reinvertir constantemente la mayor parte de los beneficios generados, fomentar y registrar la conciencia de calidad entre los miembros de la familia. Así, construir una imagen de una marca es hacer la síntesis de una actuación de largo plazo de la organización y, puesto que la empresa familiar se caracteriza por presentar una mayor visión estratégica o largo plazo, se encuentra en condiciones adecuadas para abordarla (Fernández y Nieto, 2008).

Crecimiento por capitalización de la empresa

Una cuestión ampliamente debatida reside en la aparente *incompatibilidad* existente entre el *crecimiento* y la *capitalización de la empresa* y el mantenimiento de la propiedad de la misma por parte de miembros de la familia (López-Gracia y Sánchez-Andújar, 2007). La participación familiar en el negocio es un factor determinante en su estructura de capital, dado que sus decisiones de financiación han de intentar buscar un equilibrio entre la posibilidad de aprovechar las oportunidades de crecimiento existentes y el control de la empresa por parte de la familia. Para las empresas familiares la autofinanciación es su principal fuente de capitales, manteniendo la proporción de endeudamiento poco elevada (Wu *et al.*, 2007). La autofinanciación refleja la reticencia de las empresas familiares a incorporar agentes externos que puedan participar en la gestión del negocio (Rienda *et al.*, 2006).

Órganos de gobierno exclusivos de las empresas familiares

La creación de órganos de gobierno de la empresa y la familia permite mejorar la aplicación de la estrategia competitiva de estas empresas y establecer mecanismos de control de la familia con respecto a la empresa (Brenes *et al.*, 2006). Por ello, en las empresas familiares existen órganos de gobierno propios de los negocios familiares como la Reunión Familiar, la Asamblea Familiar y el Consejo de Familiar, con el principal propósito de alinear los objetivos familiares y empresariales para evitar posibles conflictos de intereses entre los sistemas familia y empresa (Bañegil *et al.*, 2012).

1.1.2 Definiciones de empresa familiar

En la literatura previa pueden encontrarse múltiples definiciones de empresa familiar. En el cuadro 1.2 sintetizamos y ordenamos cronológicamente las principales definiciones teniendo en consideración el número de factores o dimensiones (unidimensionales y multidimensionales) que utilizan para clasificar a una empresa como familiar.

Cuadro 1.2 –Definiciones de empresa familiar. Cronología basada en el número de dimensiones

<i>Definiciones unidimensionales</i>	
Dimensiones	Definiciones
Centradas en la Propiedad	<ul style="list-style-type: none"> • “La empresa familiar es aquella en la que el control de la propiedad reside en un individuo o en los miembros de un única familia” (Barnes y Herson ,1976). • “La empresa familiar es un negocio en el que los miembros de una familia tienen control legal sobre la propiedad” (Lansberg <i>et al.</i>, 1988). • “La empresa familiar es aquella en la que los miembros de una familia poseen al menos el 60% del patrimonio” (Donckels y Fröhlich, 1991). • "Las empresas familiares son todas las empresas que, en su origen, tuvieron un fundador o un pequeño grupo de fundadores, que eran sus dueños. Las acciones o

	<p>sus cuotas de la empresa serian probablemente heredados por sus hijos. Casi todas las empresas en su origen son familiares" (Vidigal, 1996).</p> <ul style="list-style-type: none"> • "La empresa familiar es aquella que se diferencia de las empresas tradicionales por hallarse su propiedad controlada por miembros de una familia lo que, a su vez, les permite ejercer una gran influencia en los asuntos específicos de la misma" (Davis y Harveston, 1998). • "La empresa familiar es aquella que se desarrolla en la familia nuclear o familia extendida; con lazos consanguíneos o matrimoniales entre los propietarios" (Allouche y Amann, 1999). • "La empresa familiar es aquella en la que el control de la propiedad descansa en manos de un individuo o de los miembros de una familia" (Littunen y Hyrsky, 2000). • "Las empresas familiares son aquellas que son controladas por una o más familias. La familia decide los destinos del negocio porque posee la mayoría del capital " (García, 2001). • "Las empresas familiares son aquellas donde la supervivencia está relacionada con el vínculo estrecho entre empresa y familia" (Chua <i>et al.</i>, 2003).
<p>Centradas en la Dirección</p>	<ul style="list-style-type: none"> • "La empresa familiar es aquella que en la práctica está controlada por los miembros de una familia" (Barry, 1975). • "La empresa familiar es aquella en la que dos o más miembros de una familia influyen en la dirección del negocio" (Davis y Tagiuri, 1985). • "La empresa familiar es aquella que está controlada por una o más familias, entendiendo el control como un grado de influencia en el gobierno de la organización, suficiente para influir sustancialmente en las acciones de la empresa" (Dreux, 1990). • "La empresa familiar es una empresa que está influida por dos o más familias" (Ward, 1990). • "La empresa en que la consideración de la sucesión en cargos de dirección está conectada al factor hereditario y donde los valores institucionales se identifican con el apellido del fundador" (Lodi, 1998). • "La empresa familiar se caracteriza por la sucesión del poder decisorio de manera hereditaria a partir de una o más familias" (Oliveira, 1999). • "La empresa familiar es aquella en la que las decisiones más importantes son tomadas por el fundador o por algún descendiente de este" (Filbeck y Lee, 2000). • "(...) aquella empresa, sea unipersonal o sociedad mercantil de cualquier tipo, en la que el control de los votos está en manos de una familia determinada" (Neubauer y Lank, 2003).

<p>Centradas en la Implicación de la familia</p>	<p>Las definiciones de este grupo se basan en la interrelación entre familia y empresa, derivada de una participación activa de la familia en la evolución del negocio.</p> <hr/> <ul style="list-style-type: none"> • “Es la empresa que es como un conjunto de elementos con entidad propia: el negocio o empresa, la familia, el fundador y órganos vinculantes como el consejo de dirección.” (Beckhard y Dyer, 1983). • “Es el resultado de la interacción de dos tipos de organizaciones, la familia y el negocio o empresa, siendo esta interrelación además el origen de la unicidad de su carácter” (Davis, 1983). • “Podemos considerar que los subsistemas del sistema de la empresa familiar incluyen: la empresa como una entidad, el fundador como una entidad, organizaciones vinculantes tales como la junta directiva” (Beckhard y Hatten, 1987). • “Las empresas familiares son únicas en estructura y propósito debido a que hay miembros de la familia implicados en la empresa y a que existen determinados objetivos impuestos por la familia propietaria” (Handler, 1990). • “La empresa familiar es aquella en la que una familia o un reducido grupo de familias o más familias comparten una visión sobre la empresa así como la intención de perseguirla y mantenerla potencialmente a través de las sucesivas generaciones de una misma familia o de un grupo de familias” (Chua <i>et al.</i>, 1999; Chrisman <i>et al.</i>, 2003). • “La empresa familiar es aquella que incluye un grupo de personas afiliadas por ascendencia común o matrimonio que tiene una apuesta financiera en un negocio” (Steier, 2001a). • “La empresa familiar está construida en torno al grado de implicación familiar materializado en su poder en la compañía, su experiencia y la cultura familiar” (Astrachan <i>et al.</i>, 2002). • “Las empresas familiares son aquellas en las que tanto su futuro como el de las personas vinculadas a ellas están influidos por el conjunto de relaciones familiares que forman parte de su entorno” (Dyer, 2003).
<p>Centradas en la existencia de un Relevó generacional</p>	<ul style="list-style-type: none"> • “La empresa es familiar cuando ésta ha sido claramente identificada con al menos dos generaciones familiares, resultando de este vínculo una mutua influencia entre la política de la compañía y los intereses y objetivos de la familia” (Donnelley, 1964). • “La empresa es familiar cuando un miembro joven de la familia asume el control del negocio familiar de manos de sus ascendentes, o bien la anticipación de esta circunstancia” (Churchill y Hatten, 1987). • “Definimos empresa familiar como aquella que será transferida a la siguiente generación de la familia para su dirección y control” (Ward, 1987).

	<ul style="list-style-type: none"> • “La empresa familiar es la que es gobernada o dirigida sobre la base de un potencial transferencia generacional, esto es, orientada a mantener el negocio en manos de los miembros de una misma familia” (Sharma <i>et al.</i>, 1997). • “La empresa familiar es aquella en la que familia y empresa están y permanecerán juntos” (Tan y Fock, 2001).
Definiciones Multidimensionales	
Dimensiones	Definiciones
<p style="text-align: center;">Centradas en la Propiedad y en la Dirección</p>	<p>Las definiciones de control familiar tanto del capital de la empresa como de la dirección son las utilizadas con mayor frecuencia para acotar semánticamente el término empresa familiar, como demuestra el mayor número de definiciones halladas en la literatura y que han sido incluidas en este epígrafe.</p> <hr/> <ul style="list-style-type: none"> • “Cualquier negocio en el que la mayoría de la propiedad o control reside en una sola familia y en la que dos o más miembros de ella están en algún momento directamente implicados en él es un empresa familiar” (Rosenblatt <i>et al.</i>, 1985). • “Las empresas en las que las decisiones relativas a la propiedad o al “<i>management</i>” están claramente influidas por la relación de una o varias familias” (Dyer, 1986). • “La empresa familiar es aquélla en la que dos o más miembros de la familia influyen en la dirección del negocio gracias a la existencia de vínculos de parentesco, papeles de dirección o derechos de propiedad” (Pratt y Davis, 1986). • “La empresa familiar es un negocio o propiedad dirigido por los miembros de una o dos familias” (Stern, 1986). • “(...) es el tipo de pequeño negocio iniciado por uno o pocos individuos que tuvieron una idea, trabajaron arduamente para desarrollarla y lograron, normalmente con capital limitado, crecer manteniendo la mayoría de la propiedad de la empresa” (Babicky, 1987). • “(...) la empresa en que los propietarios y/o los directivos tienen algún parentesco familiar importante, que inciden de modo significativo en la toma de decisiones de la empresa” (Roig, 1989). • “La empresa familiar es una empresa en la que más del 50% de las acciones con derecho a voto están controladas por una familia, y/o un solo grupo familiar la controla efectivamente, y/o una proporción significativa de los puestos directivos de la empresa están ocupados por miembros de la familia” (Leach <i>et al.</i>, 1990). • “La empresa familiar es aquella empresa en la que la propiedad reside completamente en los miembros de una familia, al menos existe un propietario empleado en el negocio, y un miembro de la familia que trabaja o que colabora de forma regular, aún a pesar de no estar oficialmente contratado” (Lyman, 1991). • “La empresa familiar es aquélla donde una sola familia posee la mayoría del capital y un control total sobre la dirección de la empresa” (Gallo y Sveen, 1991).

	<ul style="list-style-type: none"> • "La empresa que comporta aspectos familiares. Empresa familiar que tiene el estilo en que la empresa es gobernada, solamente por el hecho de que su capital pertenezca a una o más familias" (Rosenblatt <i>et al.</i>, 1985). • "Empresa familiar son empresas en las que las decisiones relativas a la propiedad y dirección están claramente influenciadas por una o unas familias" (Holland y Oliver, 1992). • "(...) aquellas en las cuales la propiedad de los medios instrumentales y/o la dirección se hallan operativamente en manos de un grupo de personas entre las cuales existe relación de familia" (D' Arquer, 1992). • "La empresa es familiar cuando es constituida por un miembro de la familia o miembros de la familia que participan de la propiedad o de la dirección; Cuando existen valores institucionales conectados a la familia y a la sucesión entre familiares" (Leone, 1992). • "La empresa familiar es una empresa en la que la propiedad está concentrada, y en la que los propietarios o parientes de los propietarios se encargan de la dirección del negocio" (Welsch, 1993). • "La empresa familiar es aquella que pertenece, totalmente o en su mayor parte, a una persona o a varios miembros de la misma familia, que puede estar dirigida bien por el fundador y emplear al otro cónyuge y a otros parientes, o bien puede ser administrada por los hijos o nietos del fundador" (Lea, 1993). • "La empresa familiar es aquella en la que la propiedad y la toma de decisiones están dominadas por un grupo de individuos entre los que existe un parentesco emocional, con independencia de que exista reconocimiento de este hecho por parte del grupo" (Carsrud, 1994). • "La empresa familiar es, la que integra la dirección del negocio y propiedad de una familia, en la que trabajan varios miembros de ella" (Covin, 1994). • "La empresa familiar es aquella que está dirigida y es propiedad de una familia" (Fiegenger <i>et al.</i>, 1994). • "Empresas controladas por familias donde dos o más individuos son simultáneamente miembros de la familia propietaria, propietarios y directivos" (Davis y Tagiuri, 1994). • "La empresa es familiar si un grupo de personas que pertenecen a la misma familia la controlan mediante la posesión de una clara mayoría de las acciones ordinarias de la misma; la familia se halla representada en el equipo directivo y los líderes familiares perciben el negocio como una empresa familiar" (Westhead <i>et al.</i>, 1996; Hall <i>et al.</i>, 2001). • "La empresa familiar es aquella que es propiedad de una familia y en la que, además, dos o más parientes se encargan de la gestión" (Lansberg y Astrachan, 1994).
--	--

	<ul style="list-style-type: none"> • “La empresa familiar es aquella en la que una o más familias que mantienen vínculos familiares, de afinidad o fuertes alianzas, son poseedores de una parte del capital suficiente para asegurar el control de la empresa” (Corbetta, 1995). • “Podemos hablar de empresa familiar en todo su sentido cuando el control accionario es de la familia, pudiendo los grupos minoritarios ajenos tener un paquete accionario que no controle nada, y cuando es también la familia el grupo que dirige la empresa, de forma que la dirección general y bastantes más de los puestos claves de la estructura ejecutiva son miembros de la familia” (Ginebra, 1997). • “La empresa familiar es aquella en la que miembros de una misma familia ostentan la dirección efectiva de un negocio del que además, poseen la mayoría de las acciones” (Donckels y Lambrecht, 1999). • "La empresa familiar es aquella en la que uno o más miembros de una familia ejercen considerable control administrativo sobre la empresa por poseer cuotas expresivas de la propiedad del capital" (Martins <i>et al.</i>, 1999). • “La empresa familiar es aquella en la que hay una participación significativa de una familia en el capital y una también significativa implicación en la dirección de la misma” (Kelly <i>et al.</i>, 2000). • “Una empresa familiar es aquella que está influenciada por una o más familias de forma considerable, entendiendo que se da esta circunstancia cuando la familia posee el total de las acciones, o caso contrario, esta ausencia se suple con una clara influencia en su gobierno corporativo, sin menoscabo de que la familia en cuestión tenga participación en su capital” (Klein, 2000). • “La empresa es familiar cuando el capital y la dirección de la misma son controlados por una misma familia” (Tsang, 2001; 2002). • “Empresa familiar es aquella en la que la mayoría de la propiedad pertenece a la familia y al menos uno de los familiares propietarios pertenece al equipo de gestión” (Graves y Thomas, 2006).
<p style="text-align: center;">Centradas En la Propiedad; la Dirección y la Transmisión</p>	<p>En este según subgrupo, es frecuente que las definiciones refuercen su capacidad especificativa con un tercer aspecto: la implicación de más de una generación familiar en la empresa.</p> <hr/> <ul style="list-style-type: none"> • “La empresa familiar es aquella que ha sido transferida, tanto desde el punto de vista de la propiedad como desde el punto de vista del control a la siguiente generación” (Ward, 1987). • “La empresa familiar es una organización cuyas decisiones de mayor importancia, así como los planes para la sucesión en el liderazgo, están claramente influidos por los miembros de una familia, que la dirigen y que controlan la propiedad” (Handler, 1989). • “(...) aquella organización en donde la totalidad o la mayoría de las acciones están en manos de una familia y al mismo tiempo: 1) la dirección del negocio se otorga por

	<p>‘derecho de sangre’ a un miembro de la familia, 2) los miembros de la familia participan de un modo activo en la gestión de la empresa asumiendo puestos de diversa responsabilidad, y 3) su funcionamiento operativo y estratégico está condicionado por los fines de la familia” (Aragonés Signes, 1992).</p> <ul style="list-style-type: none">• “La empresa familiar es toda empresa en la que una familia posee más del 50% del capital del negocio, si hablamos de empresas que no cotizan en bolsa, o más del 10% si hablamos de empresas que cotizan en bolsa, más de un miembro de la familia trabaja en la empresa o el propietario ha cedido ya el negocio a la siguiente generación” (Astrachan y Kolenko, 1994).• “La empresa familiar es aquella empresa en la que la propiedad y el “<i>management</i>” están concentrados en el seno de una unidad familiar, y en la que además sus miembros se esfuerzan por conseguir y mantener este entramado de relaciones familiares intra-organizacionales para el futuro” (Litz, 1995).• “La empresa familiar es aquella en la que una familia tiene algún grado de control efectivo sobre la dirección estratégica, la intención decidida de mantener el negocio en la familia y que, además, está dirigida por el fundador o por algunos de sus descendientes, o lo que es lo mismo, hay varias generaciones implicadas en las operaciones diarias del negocio” (Astrachan y Shanker, 1996).• “La empresa familiar se caracteriza por el deseo de sus fundadores y sucesores de que la propiedad y la gestión de la empresa se mantengan en manos de la familia” (Amat, 1998).• “(...) señala que son dos los requisitos que permiten definir la empresa familiar. El primero es de carácter objetivo y consiste en que la propiedad de la empresa (o una parte significativa de la misma) está concentrada en una sola persona (empresa familiar en la etapa de propietario-controlador) o en un número reducido de personas ligadas por vínculos de sangre, que intervienen de forma importante en la gestión de la sociedad. El segundo requisito es subjetivo, y consiste en la voluntad de que este estado de cosas perdure en el tiempo, y que por tanto la propiedad como el control de la empresa se transmita a los sucesores miembros de la familia” (Cuesta, 2000).• “La empresa familiar se define como aquella en la que su fundadora es la propietaria del negocio, lo dirige y, además tiene la intención de transferirlo a la siguiente generación” (Cadieux <i>et al.</i>, 2002).• “(...) toda organización cuya propiedad y dirección esté mayoritariamente en manos de una familia y exista un deseo de continuidad hacia las siguientes generaciones inculcando a sus miembros un sentido de identidad a través de la cultura familiar” (Pertusa y Rienda, 2003).
--	--

	<ul style="list-style-type: none"> • “Una empresa familiar es aquella en la que los miembros de una misma familia tienen una participación suficiente en el capital para dominar las decisiones propias del órgano de representación de propietarios, tenga éste carácter formal o legal o por el contrario sea de naturaleza informal, y en la que, además, existe el deseo o la voluntad de continuidad del negocio en manos de la siguiente generación familiar” (Vallejo, 2005).
<p>Centradas en la Propiedad, la Dirección y la Implicación familiar/ subsistemas interdependientes</p>	<ul style="list-style-type: none"> • “Empresas familiares son aquellas cuya política y dirección están sujetas a una fuerte influencia de dos o más unidades familiares. Esta influencia es ejercida a través de la propiedad y en ocasiones a través de la participación de los miembros de la familia en la gestión. Es la interacción entre dos marcos organizativos, familia y empresa, lo que establece el carácter fundamental del negocio familiar y define su singularidad” (Davis, 1983). • “(...) una empresa familiar es aquella que, sencillamente, está influenciada por una familia o por una relación de familia. En el ejemplo más claro, la familia en conjunto puede controlar de manera efectiva las operaciones del negocio porque posee más del 50% del capital con derecho a voto, o porque los miembros de la familia ocupan un número significativo de los puestos de alta dirección. Pero además de estos casos, no deberían pasarse por alto las situaciones menos obvias donde las operaciones de una empresa se ven afectadas por una relación de familia, empresas en las que la relación entre padre e hijo, hermano y hermana, parientes políticos, primos, etc., tiene un impacto en el futuro de la misma” (Leach, 1994). • “Según los estatutos del Instituto de la Empresa Familiar, son “(...) aquellas empresas en las que la mayoría o una participación importante del capital social está concentrado en pocas personas físicas o jurídicas y siempre que, en cualquiera de ambos casos, los accionistas participen en el sector económico al que pertenezcan. Es decir, los miembros de una familia poseen el control de la propiedad, siendo sus intereses influyentes de manera decisiva en la toma de decisiones a la hora de dirigir la empresa” (Borrego Rodríguez, 1994). • “(...) organizaciones en las que dos o más miembros de la familia influyen en la dirección del negocio a través de los vínculos de parentesco, los propietarios o sus parientes están implicados en el proceso de gestión” (Tagiuri y Davis, 1996). • “Aquella empresa (en sentido general) en la que: 1_.al menos dos miembros (puridad) 2_.de la misma familia (conjunto de personas entre las que median relaciones de parentesco natural – consanguíneo, afinidad – o legal – civil – a las que la ley atribuye algún efecto jurídico). 3_.tienen el control legal sobre la propiedad en grado suficiente como para controlar la empresa (en mayoría o no) 4_. y participan

	<p>de forma efectiva en la administración y dirección de la misma. 5_ con objetivos y fines claramente empresariales (y no personales)” (Fuentes, 2007).</p> <ul style="list-style-type: none"> • “Una compañía, tenga el tamaño que tenga, es empresa familiar si: <ul style="list-style-type: none"> ✓ la mayoría de los votos son propiedad de la persona que tiene o ha adquirido el capital social de la empresa; o son propiedad de su esposa, padres, hijo(s) o herederos directos del hijo(s). ✓ la mayoría de los votos puede ser directa o indirecta. ✓ al menos un representante de la familia o pariente participa en la gestión o gobierno de la compañía. ✓ a las compañías cotizadas se les aplica la definición de empresa familiar si la persona que fundó o adquirió la compañía (su capital social, o sus familiares o descendientes poseen el 25% de los derechos de voto del capital social” (Comisión Europea, 2009).
<p>Centradas en la Propiedad, la Dirección, las Implicaciones familiares/ subsistemas interdependientes y Transferencia generacional</p>	<ul style="list-style-type: none"> • “aquella cuya propiedad está en manos de los miembros de una familia que tienen la intención de que las relaciones intra-organizativas de propiedad y control directivo estén basadas en lazos familiares y en donde se ha producido, se está produciendo o se prevé que se va a producir en el futuro una transferencia de la empresa a un miembro de la siguiente generación de esa familia” (Cabrera, 1998). • “(...) aquella en la que se dan las siguientes circunstancias: 1_ Una familia posee una participación significativa de su capital social, normalmente la mayoría. 2_ dicha participación permite a la familia ejercer el control político y económico sobre la empresa. 3_ La familia participa en la gestión de la empresa de manera activa, mediante el trabajo en la misma de alguno o algunos de sus miembros, generalmente en puestos directivos o en órgano de administración. 4_ La familia propietaria desea que la empresa continúe en manos de la familia mediante la incorporación a la misma, tanto en la propiedad como en la gestión, de miembros componentes de las siguientes generaciones familiares” (Sánchez-Crespo <i>et al.</i>, 2005). • “(...) una empresa familiar es aquella en la que miembros de una misma familia poseen una parte de la propiedad que les permite influir notablemente en la dirección y control estratégico del negocio y en la que, además, se comparte un deseo de continuidad en manos de la siguiente generación” (Fuentes <i>et al.</i>, 2007).

<p>Centradas en</p> <p>la Transmisión Generacional</p> <p>y</p> <p>la Implicación Familiar</p> <p>y</p> <p>Subsistemas</p>	<ul style="list-style-type: none"> • “Se considera que una empresa es un negocio familiar cuando ha estado estrechamente identificada con al menos dos generaciones de una familia y cuando este vínculo ha tenido una influencia mutua sobre la política de la empresa y sobre los intereses y los objetivos de la familia” (Donnelley, 1964). • “(...) un negocio gobernado o gestionado con la intención de compartir y continuar la visión del negocio mantenida por una coalición dominante controlada por miembros de la misma familia o de un pequeño número de familias de manera que ésta sea potencialmente sostenible a través de generaciones de la familia o familias” (Chua <i>et al.</i>, 1999). • “(...) cualquier empresa que esté controlada o influenciada por una única familia y que se pretende que permanezca en ella” (Fahed-Sreih y Djoundourian, 2006).
--	--

Fuente: Elaboración propia.

A pesar de la falta de acuerdo sobre lo que identifica a una empresa familiar, parece existir un acuerdo general en cuanto a las tres dimensiones que definen a este tipo de empresa (Handler, 1992; Allouche y Amann, 1998; Cabrera y García, 1999; Chua *et al.*, 1999; Basco, 2003; Gimeno *et al.*, 2005; Ayala y Manzano, 2006; Cúneo Gateño, 2009; Ruiz *et al.*, 2010; Palacios y Hernández-Linares, 2011): (1) Control de la Dirección/Propiedad por parte de la familia; (2) la implicación familiar; y (3) transferencia generacional (transmisión).

La mayor o menor importancia de los criterios utilizados para comprender el significado de una empresa familiar surge por la variedad de formas que pueden adoptar cada una de las dimensiones especificadas anteriormente. Las dimensiones varían en función de aspectos como el tamaño y el tipo de negocio.

El abanico que abarca todas las definiciones encontradas que tratan de acotar el término empresa familiar es bastante amplio. Así pues, podemos encontrar desde definiciones muy exigentes y restrictivas, construidas en torno a más de uno de los aspectos anteriormente mencionados, hasta otras mucho más flexibles o menos exigentes basadas solamente en uno de ellos.

Para que se pueda considerar a una empresa como familiar, debe tener una estructura accionarial en la que esté implicada al menos una familia; y que esta implicación esté relacionada con el control de la propiedad o de la gestión, a través de

consejos de accionistas, consejos de familia y de consejos de administración. Otra característica muy significativa para determinar si una empresa se puede clasificar o no como familiar es el deseo de la mayor parte de sus miembros de que la empresa sea transmitida como familiar a los miembros de la siguiente generación. Este argumento se puede aplicar igualmente a las pequeñas, medianas o grandes empresas, internacionalizadas o no, con articulaciones e infraestructuras multinacionales o no, así como a las que cotizan en bolsa o no (Allouche y Amann, 1998; Cabrera y García, 1999; Chua *et al.*, 1999).

1.1.2.1 Dimensiones de la definición

El significado de las dimensiones en la definición de empresa familiar debemos entenderlas desde un punto de vista incremental, es decir, cuantas más dimensiones estén contempladas en una definición, la exigencia para considerar a una organización como familiar también es mayor (Otero, 2006).

Se puede observar que muchas de las definiciones se refieren a las personas que ostentan la propiedad y/o dirección de la empresa. Sin embargo, las definiciones que se agrupan bajo esta dimensión consideran equiparables las familias propietarias y los familiares gestores. Debemos puntualizar que la posesión de una mayoría accionarial en un familiar da mayor poder sobre las decisiones que se tomen en la organización que el hecho de desempeñar funciones de gerencia sin ser propietario mayoritario de la misma (Otero, 2006).

Una familia que posee el control de la propiedad en una empresa puede optar por no participar en la gestión operativa de la misma. Sin embargo, a través de su propiedad puede ejercer influencia sobre la toma de decisiones estratégicas, como la planificación de la sucesión, participar en la elaboración de la visión y determinar los valores a largo plazo de la empresa, y así sucesivamente (Chittoor y Das, 2007).

Algunos autores (Levinson, 1971; Danco, 1992; Cabrera y García, 1999) señalan que la solución, para que los componentes familia y empresa no limiten la racionalidad a esta última por la confusión de intereses, es suprimir las influencias familiares en la empresa, incorporando a directivos profesionales ajenos a la familia o primando los intereses de la empresa, sobre los de la familia.

Además, existe otro planteamiento basado en la teoría de la agencia¹ según el cual esta inaplicación familiar en la propiedad y la dirección del negocio proporcionan a la empresa familiar ciertas ventajas en la medida en que una empresa donde coincidan propietarios y directivos debería ser más eficiente que aquellas en las que no existe esta identificación (Daily y Dollinger, 1992; McConaughy *et al.*, 2001; Gómez-Mejía *et al.*, 2001; Poza *et al.*, 2004).

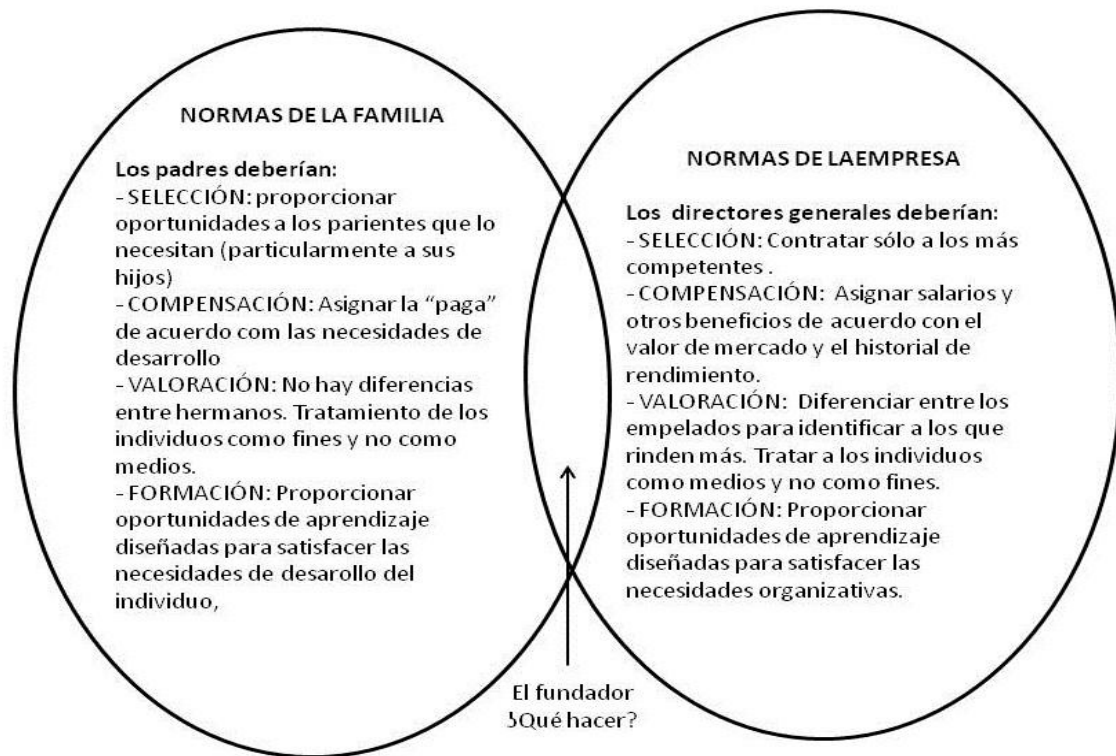
La implicación familiar, subsistemas interdependientes

Muchos autores creen que la definición de empresa familiar debe incluir dos dimensiones: (1) la estructural, que hace referencia a la propiedad/dirección; y (2) la dirección intencional, que se refiere a los miembros de la empresa familiar que desean que se logre, se mantenga y/o se incremente la implicación familiar en las relaciones inter-organizativas de propiedad y control directivo.

Así pues, las empresas familiares son únicas en estructura y propósito debido a que hay miembros de la familia implicados en la empresa y que existen determinados objetivos que la familia propietaria impone a la empresa. Esta última premisa presupone que la familia va a influir en los objetivos que se van a perseguir en el negocio, en la estrategia diseñada para lograr esos objetivos y en los mecanismos que se establezcan para implantar la estrategia y controlar los progresos de la empresa hacia el logro de esos objetivos (Handler, 1990; Cabrera y García, 1999).

Sin embargo, se puede considerar que no es la participación familiar la clave del éxito o del fracaso de la empresa, sino el desconocimiento de las relaciones implicadas en ella. En esta línea, Lansberg (1983), considera que el fundador se ve atrapado cuando los valores y objetivos (muchas veces contradictorios) de ambas instituciones se solapan (ver figura, 1.2).

Figura 1.1 - El problema del solapamiento institucional



Fuente: Lansberg, 1983.

No obstante, no todos los autores consideran que esta conexión entre empresa y familia sea el origen de la mayoría de los problemas en las empresas familiares. Autores como Aronoff y Ward (1995) establecen que en la medida en que "...los objetivos de la familia y las estrategias del negocio sigan siendo inseparables, las redes de confianza seguirán siendo la base para la expansión y la perpetuación, y la reputación familiar continuará siendo la base para la supervivencia y la prosperidad...". Las empresas familiares serán capaces de obtener una reputación de integridad moral que permitirá reducir sus costes de transacción.

Esta teoría centra su estudio en un análisis interno de las características idiosincrásicas de la empresa. Según este enfoque, los recursos que fundamentan la ventaja competitiva de la empresa son considerados como relativamente inmóviles y como fortalezas que han de ser apoyadas y que deberían guiar la elección de la estrategia. Así, las empresas exitosas lo son porque tienen recursos únicos y valiosos, entendiéndose estos como todos los activos, capacidades, procesos organizativos, atributos, información, conocimientos, etc., controlados por una empresa que le permiten conseguir e implementar estrategias que mejoran su eficiencia y eficacia. Sin embargo, la actividad productiva de una empresa requiere la cooperación y coordinación de grupos de recursos; estos generan las capacidades de la empresa (Cabrera y García, 1999).

En este sentido, la empresa familiar se caracteriza por el elevado grado de compromiso y dedicación hacia la organización, tanto por parte de los miembros de la familia que piensan que tienen una responsabilidad familiar en común, como por parte del resto de la fuerza laboral cuyo comportamiento es más entusiasta porque forma parte de un equipo (Grant, 1992; Cabrera y García, 1999).

Por lo tanto, de acuerdo con este enfoque, la empresa familiar, por sus características, como por ejemplo, el compromiso, los valores compartidos, la cultura, la confianza y la buena reputación, posee importantes recursos intangibles potenciales y capacidades que pueden fundamentar su éxito a largo plazo. Sin embargo, este importante potencial puede verse desaprovechado por el problema más crítico al que toda empresa familiar se enfrenta: la sucesión. Este obstáculo es la esencia de la tercera dimensión que, la mayoría de los autores, reconocen en la empresa familiar: El Relevo Generacional/La Transferencia Generacional o Transmisión.

Transferencia Generacional o Transmisión

Se puede considerar que las empresas no se constituyen intencionadamente como familiares sino que surge como resultado de un proceso creador de una persona,

el fundador; con deseo de independencia, el cual suele considerar la empresa como suya. El carácter familiar vendría más tarde, cuando llega un momento en que estos mismos fundadores ansían dejar sus empresas como legado a sus hijos (Cabrera y García, 1999). En este sentido la elección de un sucesor, su formación y su desarrollo, así como la transferencia del poder directivo es lo que constituye la esencia y el núcleo de los problemas de las empresas familiares (Chua, Chrisman y Chua, 2004).


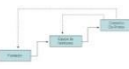


La sucesión sigue siendo un hecho fundamental a la empresa familiar, pues existe una numerosa cantidad de investigaciones que se ha dedicado y que se sigue publicando sobre este hecho, buscando lo que se puede hacer y los diferentes tipos de transmisión (Barach *et al.*, 1988; Barach y Gantisky, 1995; Fiegner *et al.*, 1996; Goldberg, 1996; Keating y Little, 1997; Gallo, 1998; Dunn, 1999; Cabrera y García, 2001; Sharma *et al.*, 2003; Murray, 2003; Cadieux y Lorain, 2003).


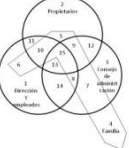


1.2. MODELOS CONCEPTUALES DE EMPRESA FAMILIAR: FACTORES CONSIDERADOS

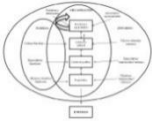
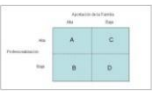
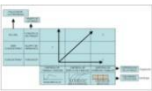
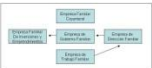
En las empresas familiares existe un elemento propio, que es la coexistencia de dos realidades que se superponen y evolucionan unidas: la empresa y la familia. Sin embargo, conforme avanza la investigación sobre las empresas familiares, cada vez es mayor la evidencia de que no se puede hablar de ellas como si todas respondieran a un único modelo. Aquí está la importancia de disponer de esquemas que ayuden a clasificarlas y que permitan describir de manera más precisa sus características peculiares (Gallo, 2004).

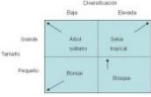
Según los estudios realizados hasta la actualidad, encontramos diferentes modelos conceptuales de empresa familiar. En el cuadro 1.3 mostramos la nomenclatura del modelo, su base teórica, el autor y año, en lo que se centra y el concepto de empresa familiar concebido por el autor.

Cuadro 1.3 - Modelos conceptuales y sus dimensiones en los diferentes conceptos de Empresa Familiar

Modelo Conceptual	Base Teórica; Enfoque	Autor y año	Dimensión	Concepto
<p>Los tres círculos</p> 	<p>Teoría General de Sistemas, Enfoque Sistémico.</p>	<p>Tagiuri y Davis (1982) Davis y Tagiuri (1991)</p>	<p>Propiedad/dirección familiar; Implicación familiar/ subsistemas interdependientes</p>	<p>“Los negocios familiares son aquellos cuya política o dirección están sujeta a una fuerte influencia por una o más unidades familiares. Esta influencia se ejerce a través de la propiedad, con frecuencia a través de la participación de miembros de la familia en la dirección. Es la interacción entre dos marcos organizativos, familia y empresa, lo que establece el carácter fundamental del negocio familiar y define su unidad.”</p>
<p>De fundador a consorcio de primos</p> 	<p>Teoría General de Sistemas, Enfoque Sistémico.</p>	<p>Ward, J.L. (1987)</p>	<p>Transferencia generacional</p>	<p>“Definimos la empresa familiar como aquella que será transferida a la siguiente generación de la familia para su dirección y control.”</p>
<p>Holístico de la empresa familiar y su entorno</p> 	<p>Teoría General de Sistemas, Enfoque Sistémico</p>	<p>Donkels y Frölich (1991)</p>	<p>Propiedad/dirección familiar;</p>	<p>“(…) si los miembros de la familia poseen al menos el 60% de su propiedad.”</p>
<p>Planteamiento evolutivo</p> 	<p>Teoría General de Sistemas, Enfoque Sistémico</p>	<p>Gersick et al. (1997)</p>	<p>Propiedad/dirección familiar; Implicación familiar / subsistemas interdependientes Transferencia generacional</p>	<p>“(…) El planteamiento evolutivo se basa en la dimensión tiempo, a la que se hace referencia en el modelo original de Davis y Tagiuri (1991). Se apoya en la comprensión de su proceso de evolución, teniendo como dimensiones: la familia, la empresa y en los individuos que pertenecen a ambos sistemas. Afirman que las empresas, al igual que las personas, envejecen y cambian (…)”.</p>

<p>Del proceso de dirección estratégica en la empresa familiar</p> 	<p>Enfoque en la Dirección Estratégica</p>	<p>Sharma <i>et al.</i> (1997)</p>	<p>Propiedad/dirección familiar; Implicación familiar / subsistemas interdependientes Transferencia generacional</p>	<p>“Este modelo nace de una necesidad de identificar la forma en la que los problemas de una empresa familiar y las soluciones de los mismos afectan a los procesos de dirección estratégica, a su resultado económico o al logro de sus metas y objetivos”.</p>
<p>Los tres círculos y la corbata</p> 	<p>Teoría General de Sistemas, Enfoque Sistémico</p>	<p>Neubauer y Lank (1999)</p>	<p>Propiedad/dirección familiar; Implicación familiar / subsistemas interdependientes</p>	<p>“(…) aquella empresa, sea unipersonal o sociedad mercantil de cualquier tipo, en la que el control de los votos está en manos de una familia determinada.”</p>
<p>Modelo de la Evaluación estratégica de familias y ventaja competitiva</p> 	<p>Enfoque de recursos y capacidades</p>	<p>Habbershon y Williams (1999)</p>	<p>Propiedad/dirección familiar; Implicación familiar / subsistemas interdependientes Transferencia generacional</p>	<p>“Este modelo, que tiene como base la teoría de recursos y capacidades, pretende evaluar las ventajas competitivas de la empresa familiar: este enfoque posibilita la explicación de las diferencias de resultado empresarial no atribuibles a la industria o a condiciones económicas. Tras analizar la investigación sobre la conexión entre el proceso organizativo y los resultados de la empresa, afirman que esta teoría es óptima para vincular empresa y resultados, dado que dichas organizaciones son inusualmente complejas, dinámicas y ricas en recursos intangibles”.</p>
<p>Los cinco círculos</p> 	<p>Teoría General de Sistemas, Enfoque Sistémico</p>	<p>Amat (2000)</p>	<p>Propiedad/dirección familiar; Implicación familiar/subsistemas interdependientes; Transferencia generacional.</p>	<p>“(…) El primero es la gestión de la empresa, que hace referencia a la dimensión organizativa, las perspectivas estratégicas y la competitividad de la empresa en relación a sus productos, mercados y recursos. El segundo aspecto tiene relación con la sucesión, que afecta directamente a las otras cuatro áreas”.</p>

<p>Modelo organizativo del proceso estratégico de la empresa familiar</p> 	<p>Teoría de sistemas con Enfoque en la dirección estratégica</p>	<p>Ussman <i>et al.</i> (2001)</p>	<p>Propiedad/dirección familiar; Implicación familiar / subsistemas interdependientes, Transferencia generacional</p>	<p>“Este modelo parte de una propuesta en la cual la consideración de que la empresa familiar se basa en una interacción con el sistema familiar y con el entorno. Por lo tanto, ante los cambios que se producen en este último, los miembros de la organización deben generar un proceso de aprendizaje que permita detectar los puntos fuertes y débiles de la empresa, y potenciar una serie de recursos y capacidades valiosos como base para facilitar el desarrollo de la estrategia”.</p>
<p>Aportación de familia, profesionalización de los sistemas</p> 	<p>Teoría General de Sistemas, Enfoque Sistémico</p>	<p>Gibb Dyer (2003)</p>	<p>Propiedad/dirección familiar; Implicación familiar / subsistemas interdependientes Transferencia generacional</p>	<p>“(…) la diferencia más significativa entre las empresas familiares y las no familiares se encuentra en los tipos de recursos aportados por la familia, que pueden ser de muchas clases (recursos económicos, personas preparadas, relaciones con otras personas e instituciones del entorno, etc.), así como en los distintos elementos que conforman el capital social de familia. Fukuyama, F. (1995). En este mismo sentido, no se puede olvidar que el recurso más básico para la continuidad exitosa de una empresa familiar es la unidad de los miembros de la familia y su compromiso de tomar las decisiones adecuadas para la acertada conducción del proceso de dirección estratégica. Gallo, M.A. (2001) (...)”.</p>
<p>Los caminos en el desarrollo</p> 	<p>La Dirección estratégica</p>	<p>Gallo y Amat (2003)</p>	<p>Propiedad/dirección familiar; Implicación familiar / subsistemas interdependientes Transferencia generacional</p>	<p>“La empresa familiar tiene como elemento propio la coincidencia de dos realidades que se superponen y evolucionan unidas: la empresa y la familia”:</p>
<p>Las relaciones de trabajo</p> 	<p>La Dirección estratégica</p>	<p>Tomaselli y Gallo (2004)</p>	<p>Dirección Implicación familiar Subsistemas interdependientes Transferencia generacional</p>	<p>“Los cuatro tipos de empresa: de trabajo; de dirección; de gobierno familiar y empresa de inversiones y emprendimientos, son como cuatro finales de etapa en una evolución que resulta habitual entre las empresas familiares multigeneracionales exitosas”, Gallo (2004).</p>

<p>Tamaño de la empresa, nivel de diversificación</p> 	<p>Enfoque en la dirección estratégica</p>	<p>Gallo (2004)</p>	<p>Propiedad/dirección familiar; Implicación familiar/ subsistemas interdependientes Transferencia generacional</p>	<p>“En las empresas familiares se encuentran peculiaridades diferentes en referencia a la formación de los miembros de la familia, las condiciones para su incorporación, la circunstancias de una eventual separación, la forma de transmitir la propiedad, el modo de ejercer los derechos políticos, etc. Es decir, en la mayoría de las reglas que conforman un protocolo familiar”.</p>
---	--	---------------------	---	--

Fuente: Elaboración propia.

Cada uno de los modelos se encuadra en un tipo de Enfoque, pues su base teórica está fundamentada en estas líneas de pensamiento y desarrollo.

1.2.1 Modelo de los tres círculos

El primer modelo que se analiza en este trabajo es el modelo de los tres círculos de Tagiuri y Davis (1982). Para Davis y Tagiuri (1991) una descripción más exacta de la gama de empresas familiares debería tener en cuenta una mayor distinción entre el subsistema de propiedad y el de dirección dentro del círculo de la empresa.

Este modelo presenta la empresa familiar como subsistemas independientes, pero superpuestos, empresa, propiedad y la familia.

Figura 1.2 - Modelo de los tres círculos de la Empresa Familiar



Fuente: Tagiuri y Davis (1982).

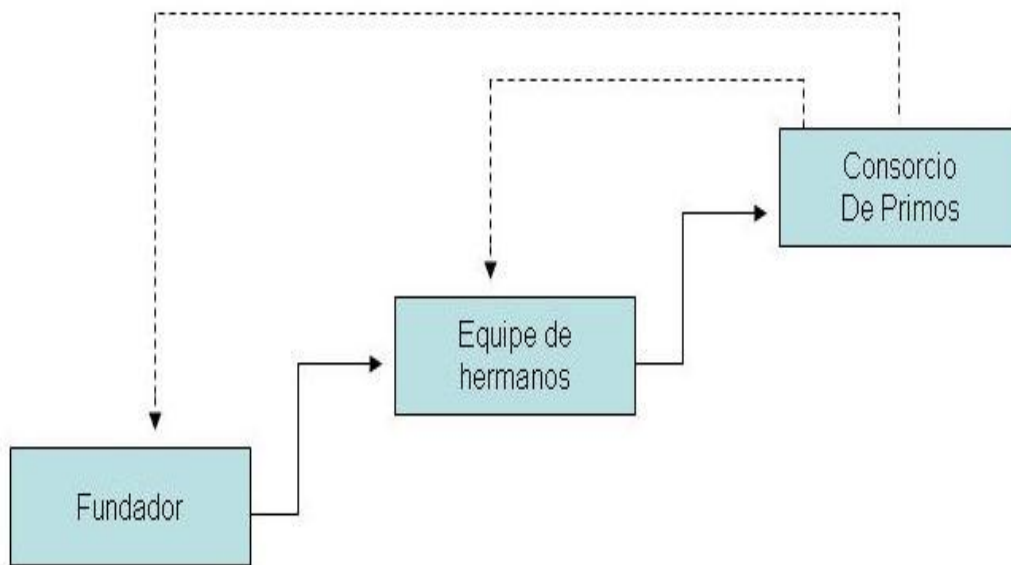
La principal pretensión de este modelo consiste en hacer ver que, según coincidan en mayor o menor grado los tres círculos, cómo se superpongan como atraídos por una fuerza centrípeta – algo que suele ocurrir en primera y segunda generación-, o se alejen como separados por una fuerza centrífuga, -como suele pasar en empresas familiares de gran tamaño y familias numerosas -, se estará frente a tipos distintos de empresas familiares, con características muy diversas (Gallo, 2004).

Las contribuciones de este modelo para los estudios de empresas familiares fueron muy importantes, ya que demostraron que este tipo de organizaciones son diferentes de las no familiares. Por tanto los tres grupos de actores influyen en la empresa y se interrelacionan para un desarrollo organizativo, profesional y familiar, pero de forma particular en cada uno de los grupos. Otro de los objetivos de este modelo es el de demostrar que las empresas familiares son dinámicas.

1.2.2 Modelo de fundador a consorcio de primos

El modelo de fundador a consorcio de primos de Ward (1987) (figura 1.3) tiene como objetivo presentar la existencia de una separación de las empresas familiares en diferentes tipos, según la generación en que se encuentre (Gallo, 2004). Es indiscutible la relevancia de este modelo para profundizar en las extraordinarias diferencias que se dan entre estos tres tipos de empresas (Fundador, Equipo de Hermanos y Consorcio de Primos). Diferencias que, en su mayoría, tienen su origen en la muy distinta forma de ejercer el poder que se da en cada uno de los tipos: un líder/fundador indiscutible en la primera, pues empieza ahí la creación de la empresa, en la segunda generación debe haber a un “equipo de hermanos” o a un “consorcio” de propietarios con derechos políticos, originados por su participación propietaria, habitualmente superiores a los derechos políticos del líder. Si no hay líder se da una dirección por equipo que resulta siempre difícil, pues el equipo está formado por personas que tienen capacidades muy distintas y derechos políticos similares.

Figura 1.3 - De Fundador a Consorcio de Primos



Fuente: Ward (1987).

De acuerdo con este modelo, la empresa evoluciona de un tipo a otro siempre con la familia en la base de su formación y la Dirección está en manos de miembros de la familia o de las familias. La diferencia con el modelo de los tres círculos estriba en que el modelo de Ward estudia las interrelaciones entre los círculos (familia; directivos y propiedad), mientras que este modelo profundiza en la sucesión familiar en la dirección y propiedad y en la dinámica en las relaciones entre personas de la misma familia en el entorno profesional y familiar.

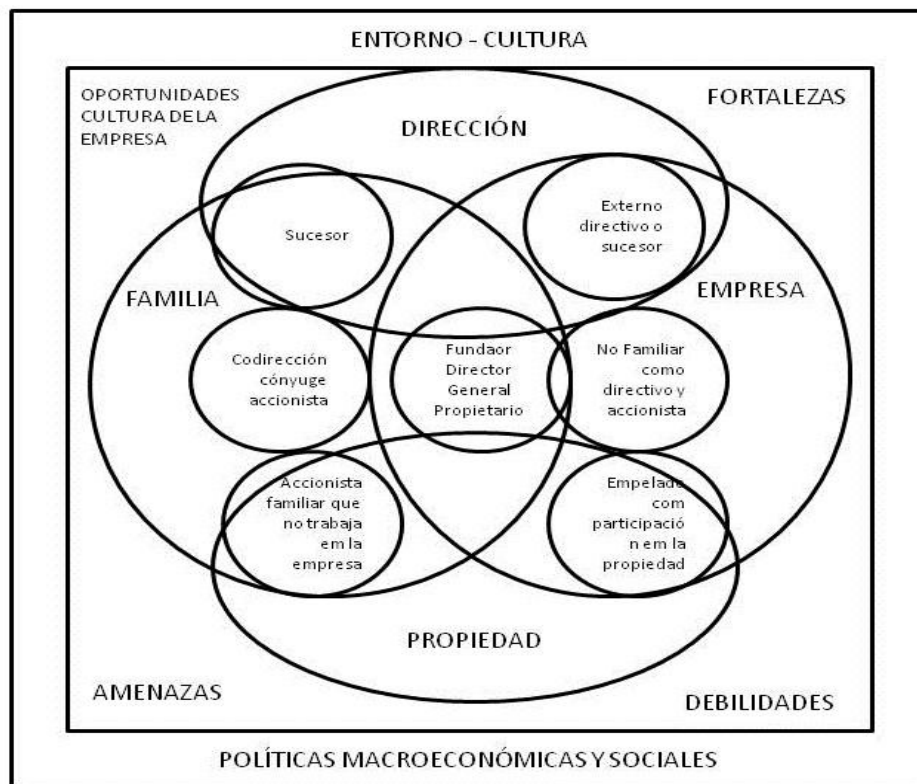
Con todo, este modelo puede ser considerado como una evolución del modelo de los tres círculos (Tagiuri y Davis, 1982) que tiene la transmisión como base del desarrollo organizativo. El modelo del “Fundador a Consortio de Primos”, profundiza en las relaciones intrafamiliares en el círculo Familia, que se desarrollan en el tiempo y evalúa las estructuras que se utilizarán para dirigir la empresa y la manera en que se van a relacionar el capital/propiedad y los involucrados en la empresa. Para cada tipo de configuración de empresa y para cada conformación de las características se hace necesaria una nueva estrategia organizativa.

1.2.3 Modelo holístico de la empresa familiar y su entorno

Una característica importante para este modelo de análisis de la empresa familiar reside en que se incluyen las interrelaciones de la empresa con el entorno. Además, se considera la influencia de las políticas macroeconómicas y sociales sobre el sector de actividad económica.

Donckels y Frölich (1991) presentan como figura central y determinante a la persona de mayor autoridad en la empresa: bien sea el fundador, el director general, o el propietario. A partir de esta figura la complejidad de cada sistema se estudia mediante el análisis de los protagonistas del mismo. En el sistema familia se sitúan las figuras del sucesor, de los accionistas familiares que no trabajan en la empresa y de los cónyuges; dentro del sistema propiedad se consideran los empleados que poseen acciones. El sistema empresa original de Davis y Tagiuri (1991) se divide en dos: dirección y empresa.

Figura 1.4 - Modelo holístico de la empresa familiar y su entorno



Fuente: Donckels y Frölich (1991).

Las principales características de este modelo son la interrelación entre agentes internos y externos de la empresa familiar con el entorno de la misma (ver figura 1.4). Estas correlaciones entre la estructura de la Propiedad, la Familia, la Dirección y la Empresa suponen un problema complejo que tiene como resultado algunas variaciones y acciones conflictivas o potencialmente conflictivas. Según los autores del modelo se generan Fortalezas, con la cultura de la empresa y a partir de la Dirección, con profesionales externos, con sucesores en la Empresa y no familiares como directivos y accionistas o empleados con participación en la propiedad. De las interrelaciones entre los actores se produce la cultura y la dinámica organizativa de la empresa familiar. Pero también hay amenazas y debilidades que se interrelacionan entre la Propiedad; la Empresa y la Familia que sufren influencia directa de las políticas macroeconómicas y sociales.

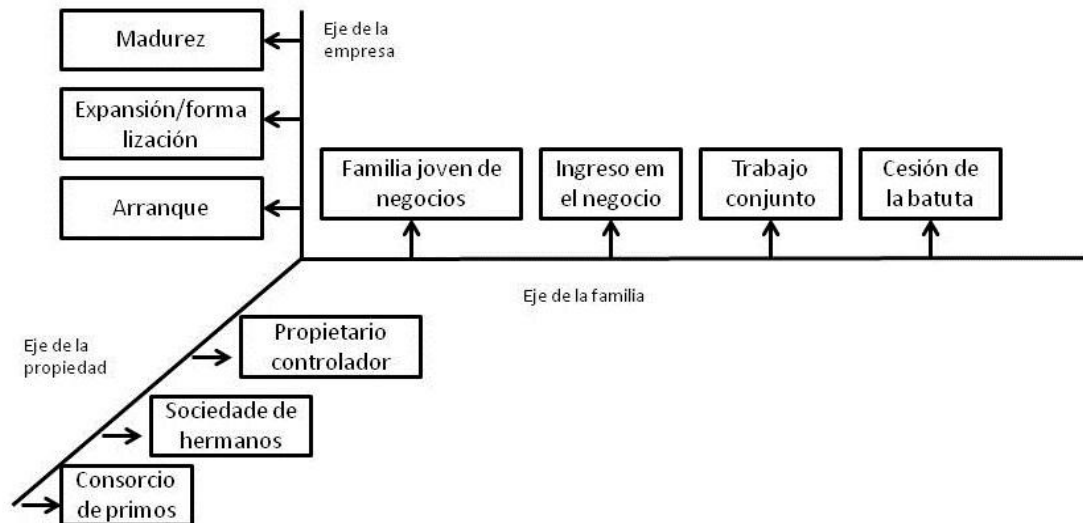
Este modelo resulta de una evolución de los modelos vistos en los puntos anteriores. En él se pueden percibir los tres círculos de Tagiuri y Davis (1982) y, también, la dinámica entre los sucesores en la dirección y en la empresa. En este modelo también se puede identificar la estructura de Empresas de Fundador a Consorcio de Primos, pues se perciben las posibles gestiones de sucesores y también las implicaciones familiares.

La característica "Trasmisión" está explícita en los actores y sus influencias en el entorno organizativo, además de la coyuntura externa de la empresa. Pero el análisis de las relaciones entre la dirección, la empresa y la familia puede generar oportunidades y fortalezas a través del entorno cultural que se desarrolla en una empresa familiar.

Además, la asociación de la cultura de la familia en la actitud directiva de la empresa, con los actores familiares y no familiares, crea una cultura única y particular de la empresa, que será reconocida a lo largo del tiempo.

1.2.4 Modelo basado en el planteamiento evolutivo

Figura 1.5 - Modelo evolutivo de la empresa familiar



Fuente: Gersick *et al.* (1997).

En este modelo, como en el original de Davis y Tagiuri (1991), el proceso de evolución tiene periodos de estabilidad y de transición que se alternan en respuesta a los cambios que suceden en la empresa, la familia y en los individuos que pertenecen a ambos sistemas.

Los sistemas y las organizaciones también envejecen y cambian, las familias y las empresas de ciertos años comienzan a perder sus "ventajas competitivas", por lo que deben intentar generar otras que les permitan ser competitivas en el futuro. Debido a las funciones decisivas que cumplen algunos individuos, las empresas se ven afectadas sobre todo por el envejecimiento inevitable de los que trabajan en cada una de las áreas funcionales (Gersick *et al.*, 1997).

El modelo evolutivo describe un espacio tridimensional que representa los tres ejes del desarrollo de la propiedad, la familia y de la empresa. Todas las empresas familiares llegan a algún punto en estos tres ejes, puntos que definen su desarrollo particular. A medida que la empresa avanza hacia una nueva etapa en alguna de las dimensiones, adopta una forma distinta con características nuevas.

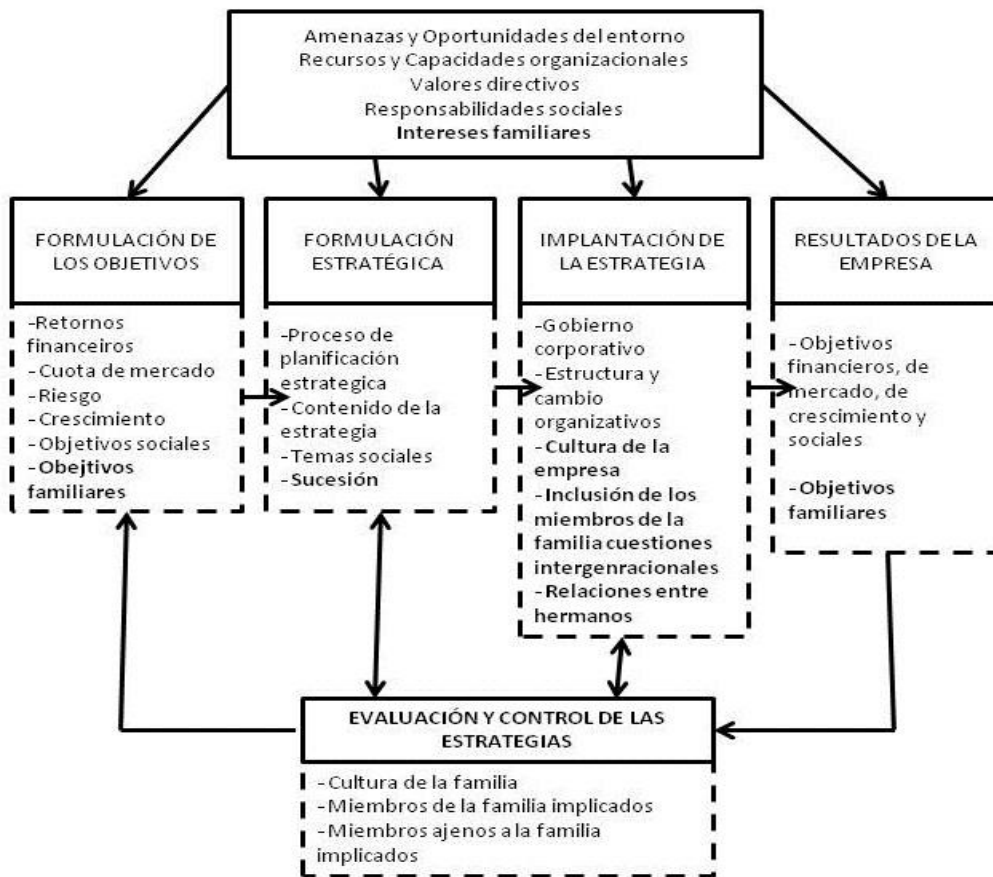
Las contribuciones de este modelo para el estudio de las empresas familiares son importantes, pues permiten visualizar claramente la evolución que adquiere cada uno de los tres ejes. Además permite identificar diferentes modelos de empresas familiares en función de la evolución de cada uno de los ejes. Para que la empresa evolucione también se hace necesaria la evolución de la familia y de la propiedad a lo largo del tiempo. Pero uno puede evolucionar con más o menos influencia sobre los otros.

1.2.5 Modelo del proceso de dirección estratégica en la empresa familiar

Este modelo nace de la necesidad de identificar cómo los problemas de una empresa familiar y las soluciones de los mismos afectan a los procesos de dirección estratégica, a su resultado económico o al logro de sus metas y objetivos (Sharma *et al.*, 1997).

Para Sharma *et al.* (1997), el modelo parte de la idea de que el proceso estratégico básico es similar para las empresas familiares y para las que no lo son. No obstante, en las primeras existen particularidades importantes: los objetivos que se persiguen, las maneras en que se desarrolla y los participantes en el mismo hacen que dicho proceso tenga características diferentes.

Figura 1.6 - Modelo del proceso de dirección estratégica en la empresa familiar



Fuente: Adaptado de Sharma *et al.* (1997).

Según Sharma *et al.* (1997) y Otero (2006), las influencias de la familia en el proceso estratégico son las siguientes:

- ✓ Los intereses de la familia, que se incorporan al conjunto formado por los recursos y las capacidades organizativas, los valores directivos, las responsabilidades sociales y el análisis de las amenazas y oportunidades del entorno.
- ✓ Los objetivos familiares, que se agrupan en la parte del proceso estratégico referida a la formulación de los objetivos.
- ✓ El proceso sucesorio.
- ✓ La cultura de la empresa, la inclusión de los miembros de la familia, las cuestiones intergeneracionales y las relaciones entre hermanos.
- ✓ Los objetivos de la familia, como parte de los resultados organizativos.
- ✓ La cultura de la familia, y las personas implicadas en el proceso, sean o no familiares.

A partir de este modelo sobre el proceso estratégico (dinámico e interactivo), se podría llegar a explicar cómo la concentración de poder, influencia y valores afectan a las decisiones estratégicas y al resultado de las empresas (Sharma *et al.*, 1997).

Este modelo tiene como característica principal la presentación de las relaciones del entorno de la empresa con las formulaciones de los objetivos y a través de éstas la formulación de la estrategia para que después se pueda hacer la implantación de la misma. Ambas basadas en los resultados de la empresa, en la búsqueda de lograr los objetivos financieros, de mercado, de crecimiento y sociales, así como los objetivos familiares. Sin embargo, para que estos resultados sean del agrado de la empresa y de la familia siempre han de ser evaluados y controlados con base en la cultura de la familia, por los miembros de la familia, y ajenos a la familia, implicados.

Este modelo tiene relación con el modelo de los tres círculos en su estructura de análisis. Asimismo, tiene influencia del modelo holístico, pues evalúa las oportunidades, amenazas del entorno de la empresa para la formulación de los objetivos y formulación de las estrategias, así como la consideración de la cultura de la empresa y del entorno de la empresa, donde entendemos también que están las políticas macroeconómicas y sociales.

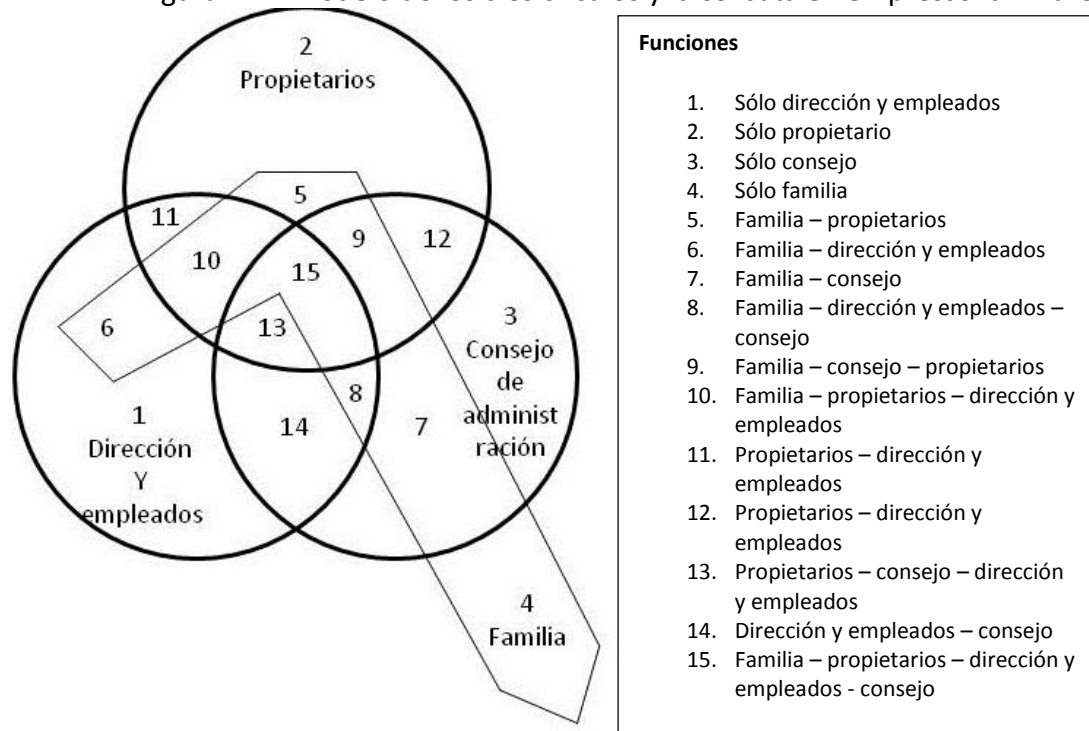
Se observa que también tiene como base otros modelos anteriormente citados, como el modelo del tamaño de la familia, tamaño de empresa familiar y el modelo evolutivo de la empresa familiar, porque en ambos hay factores que en este modelo son evaluados de manera directa o indirecta.

Este modelo transmite la idea de que no hay una manera única de calificar las empresas ya que depende del análisis del entorno de la familia, la cultura de la empresa, los intereses familiares, las responsabilidades sociales, sus recursos y capacidades organizacionales y los valores directivos. Esto es, no se pueden definir las estrategias para una empresa de una manera u otra nada más observarla, sino que hace falta el análisis global de sus relaciones con el entorno, familia, políticas, características específicas del mercado y de las acciones de la empresa a lo largo del tiempo.

1.2.6 Modelo de los tres círculos y la corbata

Los principales modelos que se desarrollan bajo la perspectiva evolutiva corresponden a Gersick *et al.* (1997) y a Neubauer y Lank (1999). Para analizar la dinámica de la empresa familiar, Neubauer y Lank (1999) dividen el círculo empresa original de Davis y Tagiuri (1991) en dos – dirección y empleados, y consejo de administración – para plasmar las relaciones que existen entre los propietarios y trabajadores de la empresa, sean o no familiares. El modelo se denomina de los tres círculos y la corbata por que el sistema familia se representa con esta forma característica (Neubauer y Lank, 1999).

Figura 1.7 - Modelo de los tres círculos y la corbata en empresas familiares



Fuente: Neubauer y Lank (1999).

La principal característica de esta representación gráfica (figura 1.7) es que el tamaño y el grado de superposición de los círculos y la corbata cambian a lo largo del tiempo, en función de los cambios que experimentan las relaciones de las personas implicadas de alguna forma en la empresa.

Analizando este modelo, se observa que para cada evolución de la empresa, sea en la propiedad, la dirección o en la idea de transmisión, hace falta un cambio estructural en toda la estrategia organizativa y de gobierno familiar. Se puede evaluar como un modelo de dimensiones generalizadas, pues presenta todas las posibles interrelaciones necesarias en un cambio en la empresa.

Profundiza en la idea de que no se puede tener una única estrategia para dirigir todas las empresas familiares, ya que para cada tipo de empresa se hace necesaria una estrategia particular. No se puede afirmar que una empresa es siempre igual debido a sus frecuentes cambios y en la dinámica familiar y organizativa, ante el mercado y la competencia.

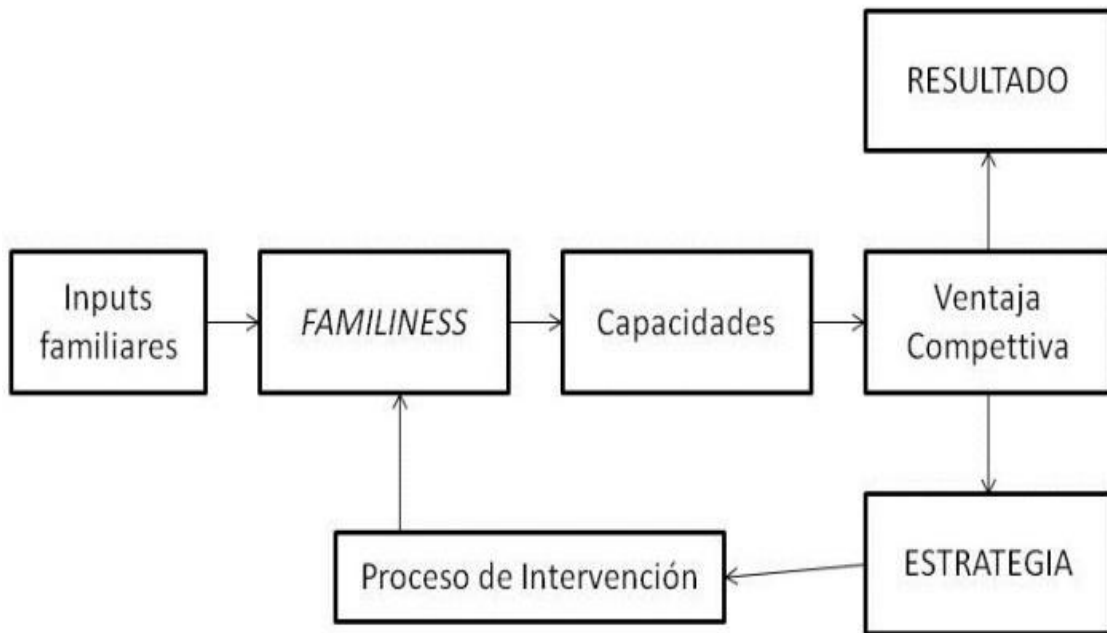
1.2.7 Modelo de la evaluación estratégica de “*familiness*” y ventaja competitiva

Este modelo desarrollado por Habbershon y Williams (1999), propone que las ventajas competitivas de la empresa familiar se pueden analizar teniendo en cuenta la teoría de los recursos y capacidades. Tras profundizar en la investigación sobre la conexión entre el proceso organizativo y los resultados de la empresa, afirman que esta teoría es óptima para vincular empresa y resultados, dado que dichas organizaciones son usualmente complejas, dinámicas y ricas en recursos intangibles.

Las capacidades identificadas como propias de las empresas familiares hacen referencia a varios aspectos, tales como: su comportamiento idiosincrásico, la lealtad, la mayor productividad y motivación de los miembros de la familia, los menores costes de transacción, la relevancia de los costes de agencia, los valores personales y familiares, la reputación, la relación con clientes, proveedores, y otros “*stakeholders*” externos y el menor flujo de información hacia los competidores (Habbershon y Williams, 1999).

Para identificar estas capacidades distintivas los autores utilizan un nuevo concepto, "*familiness*", con el objetivo de identificar la influencia de la familia en la capacidad competitiva de la empresa, y que se define como un conjunto de recursos propios de la empresa, derivados de la interacción entre los sistemas familia, sus miembros individuales y la empresa (Habbershon y Williams, 1999).

Figura 1.8 - Modelo de la Evaluación estratégica de "*familiness*" y ventaja competitiva



Fuente: Adaptación a partir de Habbershon y Williams (1999).

Las empresas familiares suelen tener recursos ocultos, no evaluables cuando intentamos medir su ventaja competitiva (Otero, 2006). Son los que originan la ambigüedad causal y sólo pueden detectarse durante los periodos de cambio: transferencias generacionales (experiencia, estilo de dirección, relación con "*stakeholders*") o después de adquisiciones (cultura, sistemas de control, estilo de dirección entre otros). En ambos casos el "*familiness*" de la empresa cambia, dado que cambian las capacidades de la compañía.

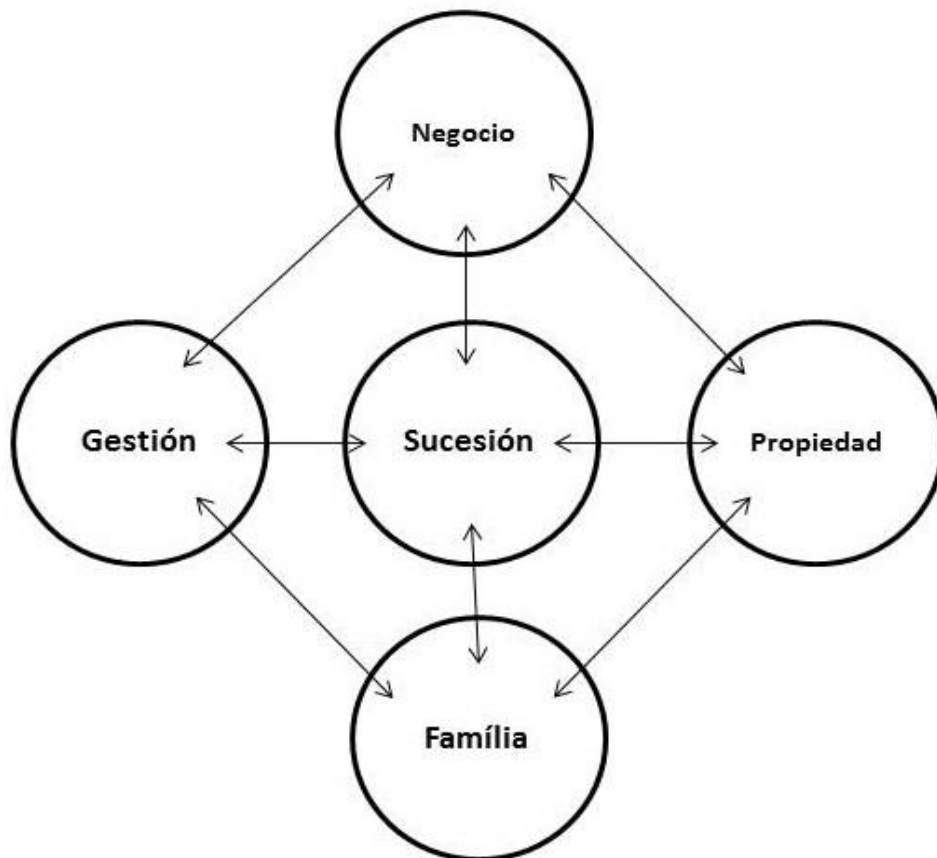
Es importante señalar que no todos los recursos de la empresa permiten alcanzar y mantener una ventaja competitiva. Sin embargo, si estos no son identificados y gestionados no proporcionarán, a medio plazo, ventaja competitiva alguna. Por lo tanto, los recursos de las empresas familiares deben evaluarse sistemáticamente para determinar su impacto individual en la generación del resultado (Habbershon y Williams, 1999 y Otero, 2006).

Este modelo se considera una evolución de los anteriores pues tiene en cuenta el efecto que pueden ejercer los miembros de la familia en la empresa. Para un análisis más completo hay que evaluar otros factores que se presentan en los demás modelos, lo que refuerza la idea de que no hay una única manera de analizar y proponer soluciones para los cambios que genera la dinámica de una empresa familiar. El hecho de que existan innumerables empresas diferentes hace necesaria una investigación profunda y convivir con la realidad de la empresa y de la familia para conocer cuáles son sus factores internos y externos y saber cuál es la mejor alternativa para diseñar la estrategia.

1.2.8 Modelo de los cinco círculos

El modelo de los cinco círculos, desarrollado por Amat (2000), analiza los aspectos críticos en el funcionamiento de una empresa familiar. Amplía el sistema empresa a través de dos dimensiones de la misma: una organizativa (la gestión) y otra estratégica (el negocio). Analiza, además, el proceso sucesorio de la empresa familiar (ver figura 1.9).

Figura 1.9 - Modelo de los cinco círculos



Fuente: Amat (2000).

En este modelo se agrupan los diversos problemas que se dan en este tipo de organizaciones incluyendo, cada uno de ellos, en los diferentes círculos (Otero, 2006; Amat, 2000). Tiene como característica principal el análisis de los cinco círculos utilizando un enfoque sistémico que permite comprender mejor las acciones cruzadas de los sistemas interdependientes.

Este modelo promueve un análisis de las interrelaciones entre las actitudes y las relaciones familiares. Propone que el grado de armonía existente entre los miembros de la familia pueden influenciar la dinámica de la empresa familiar, pues el grado de compromiso de la familia con la continuidad de la actividad empresarial y los problemas relacionados con el solapamiento que suele existir entre los objetivos familiares y los empresariales pueden ser determinantes para las estrategias organizativas.

Por otra parte, la actitud hacia la incorporación de accionistas no familiares, la gestión del patrimonio y la eficacia de los órganos de gobierno, así como la actitud de

los accionistas propietarios con respecto al traspaso de la propiedad, también van a influir en las estrategias de la empresa familiar.

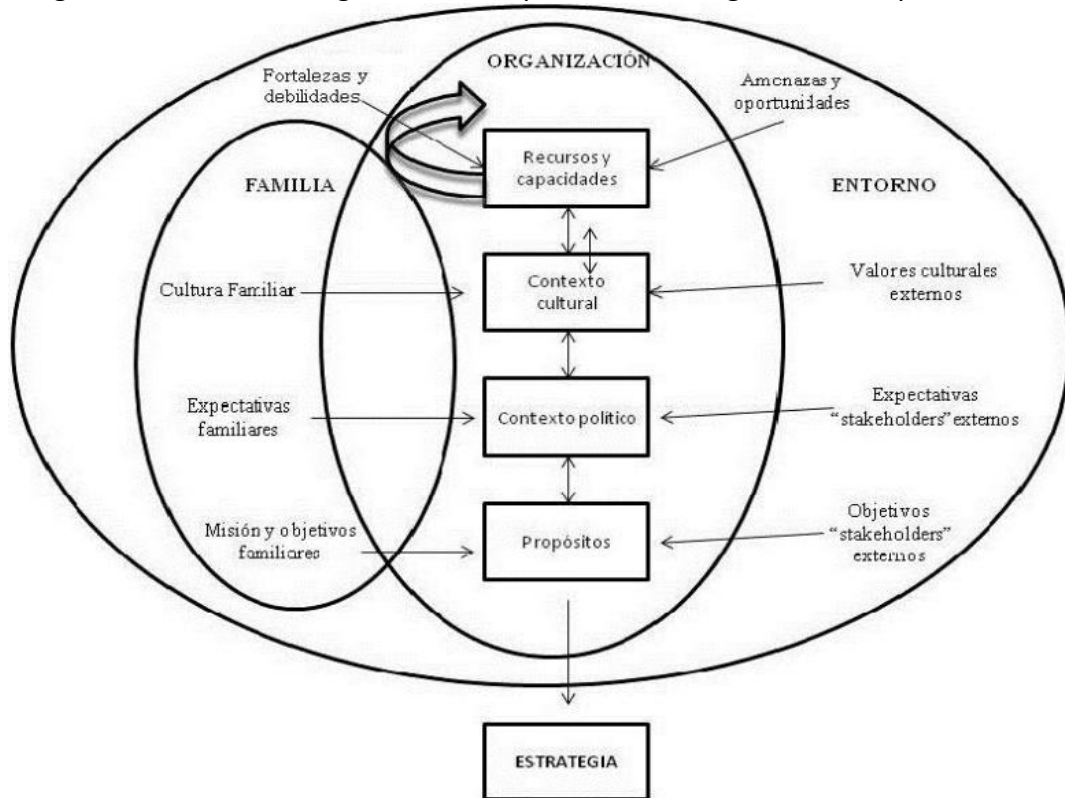
Las características relacionadas con la organización de los recursos humanos, tecnológicos y materiales de la empresa, que son imprescindibles para implantar las estrategias definidas anteriormente son examinadas a través de la dimensión de gestión. Entre los factores más importantes destacan el grado de profesionalización del equipo directivo y el nivel de formalización de los procesos.

Por último, a través del análisis del proceso sucesorio se estudia la continuidad de la empresa como familiar, centrándose, para ello, en aspectos tales como: la actitud del propietario para asumir su desvinculación con la empresa, la relación de éste con los sucesores potenciales y la planificación del proceso de sucesión.

1.2.9 Modelo organizativo del proceso estratégico de la empresa familiar

Este modelo parte de la consideración de que la empresa familiar se encuentra en continua interacción con el sistema familiar y con el entorno. Por lo tanto, ante los cambios que se producen en este último, los miembros de la organización deben generar un proceso de aprendizaje que permita detectar los puntos fuertes y débiles de la empresa, y potenciar una serie de recursos y capacidades valiosos como base para facilitar el desarrollo de la estrategia.

Figura 1.10 - Modelo organizativo del proceso estratégico de la empresa familiar



Fuente: Ussman *et al.* (2001).

Algunos de esos recursos están muy vinculados a la familia: el compromiso, el saber hacer, la experiencia, la relación con clientes y proveedores y la reputación (Ussman *et al.*, 2001). De esta forma, el modelo integra la teoría de sistemas con diversas aportaciones de la dirección estratégica (ver figura 1.10).

Además de analizar las relaciones de la empresa con el entorno y con la familia, el modelo considera dos contextos: el cultural y el político.

El contexto cultural define los valores y las creencias compartidas por las personas que trabajan en la organización. Estos afectan a la estrategia, dado que se configura a partir de las características de la propia empresa: su estructura organizativa, los recursos humanos, el sistema de control. A su vez, se puede ver afectada tanto por la cultura familiar, en función del grado de compromiso e implicación de los miembros de la familia en la empresa y de la generación que se encuentre en el poder, como por los valores culturales de la sociedad en la cual la empresa desarrolle su actividad (Otero, 2006).

El contexto político se explica a partir de las expectativas de los grupos dominantes de la empresa: los propietarios familiares, el líder y su posible sucesor, el consejo de administración, los directivos, familiares o no entre otros. Es en este contexto donde se plantea la aceptabilidad del desarrollo de estrategias emergentes para los grupos de poder, mediante un proceso de regateo, negociación e intercambio de intereses (Ussman *et al.*, 2001).

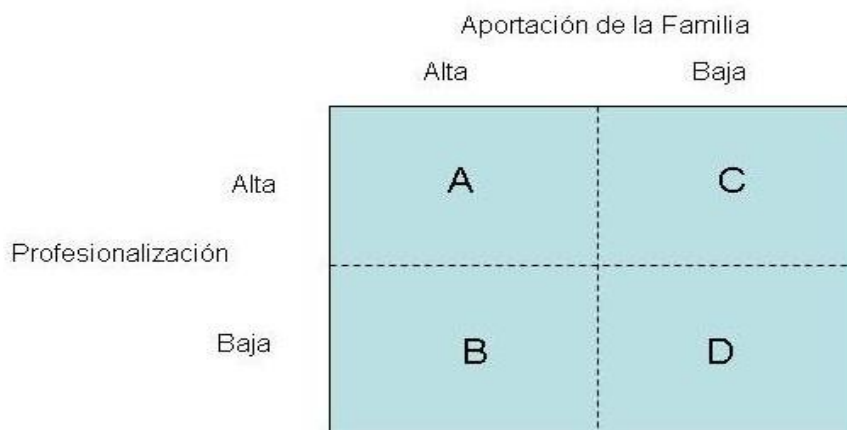
En cuanto a la última dimensión estudiada dentro de la organización, el propósito estratégico, los autores postulan que se forma a partir de los objetivos de los grupos con mayor poder, aunque dicha formación está influida tanto por los objetivos familiares como por los de los diversos “*stakeholders*” externos a la organización (Otero, 2006).

La evolución de este modelo se basa en la importancia que se da a la evaluación de la cultura y valores externos de la organización, teniendo como referencia el entorno de la organización y la cultura familiar; las expectativas familiares, su misión y los objetivos familiares.

1.2.10 Modelo: aportación de familia, profesionalización de los sistemas

Tomando como puntos de partida la “teoría de la agencia” y la “teoría de recursos”, el profesor Gibb Dyer (2003) propuso el modelo que aparece en la figura 1.11.

Figura 1.11 - Aportación de familia, profesionalización de los sistemas



Fuente: Gibb Dyer (2003)

Las principales características presentadas por Gibb Dyer (2003) están relacionadas con la aportación familiar en la empresa, ya sean económicas, personales, de influencia con otras personas o instituciones del entorno, así como cualquier otro elemento familiar. Se buscan las mejores estrategias de gestión a fin de provocar los cambios que deseamos, verificando si estos son viables o no en el contexto de la empresa familiar.

Siguiendo el esquema conceptual de la “teoría de los recursos” (Gibb Dyer, 2003), la diferencia más significativa entre las empresas familiares y las no familiares se encuentra en los tipos de recursos particulares aportados por la familia, que pueden ser de muchas clases (recursos económicos, personas preparadas, relaciones con otras personas o instituciones del entorno, y otros), así como en los distintos elementos que conforman el capital social de familia (Fukuyama, 1995).

En este mismo sentido, no se puede olvidar que el recurso más básico para la continuidad exitosa de una empresa familiar es la unidad de los miembros de la familia y su compromiso de tomar las decisiones adecuadas para la acertada conducción del proceso de dirección estratégica (Gallo, 2001).

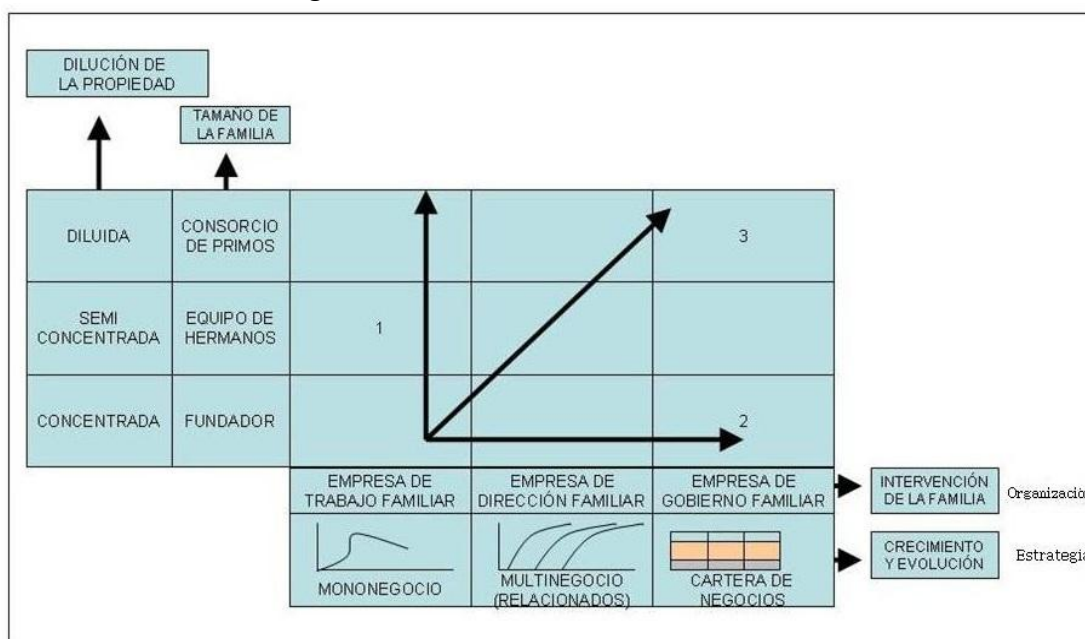
Este modelo se centra en la motivación, en el deseo de convencer a los empresarios familiares para que se esfuercen en situarse en la celda “A”. Esto resultará casi imposible para las empresas que se encuentran en la celda “D”, salvo cambios drásticos en la propiedad y en la manera de ejercer sus derechos políticos. Requerirá esfuerzos comparativamente más sencillos pasar de la celda “D” a la “A”, profesionalizando los sistemas de dirección (Gallo, 2004).

1.2.11 Modelo: los caminos en el desarrollo

Según Gallo (2004), el proceso de dirección estratégica está destinado a conseguir una evolución ordenada de la empresa como actividad de negocios y tiene dos dimensiones principales: la formulación de la estrategia y el diseño y puesta en marcha de una organización capaz de implantarla, es decir, de hacer realidad la estrategia.

De acuerdo con el esquema de la figura 1.12, se busca clasificar las empresas familiares según su tipo de evolución a lo largo del tiempo, con la intención de ayudar a describir las circunstancias y problemas que se van encontrando en las distintas etapas de su camino.

Figura 1.12 - Los caminos en el desarrollo



Fuente: Gallo y Amat (2003).

Una evolución frecuente en la estrategia de la empresa es pasar (eje horizontal) de una empresa mono negocio a una con múltiples negocios relacionados, y de ésta a una compañía en la que conviven múltiples negocios no relacionados (cartera de negocios), en los que, además, se tienen distintos socios y diferentes niveles de participación accionarial (Gallo, 2004).

La organización es el vehículo para lograr la estrategia y, por ello, los diferentes tipos de estrategia suelen estar ligados a diferentes modelos organizacionales (eje horizontal). La estrategia mono negocio va unida a una organización funcional, la multinegocio a una divisional y la cartera de negocios a una organización tipo “*holding*” (*una empresa que dirige otras*) de participaciones financieras (Gallo, 2004).

Para los autores (Gallo y Amat, 2003), la evolución natural de la familia le lleva a pasar, con el transcurrir del tiempo, de la primera a la segunda generación, y de ésta a una tercera. Durante períodos prolongados convive en la empresa más de una generación y se incrementa el número de sus miembros (eje vertical).

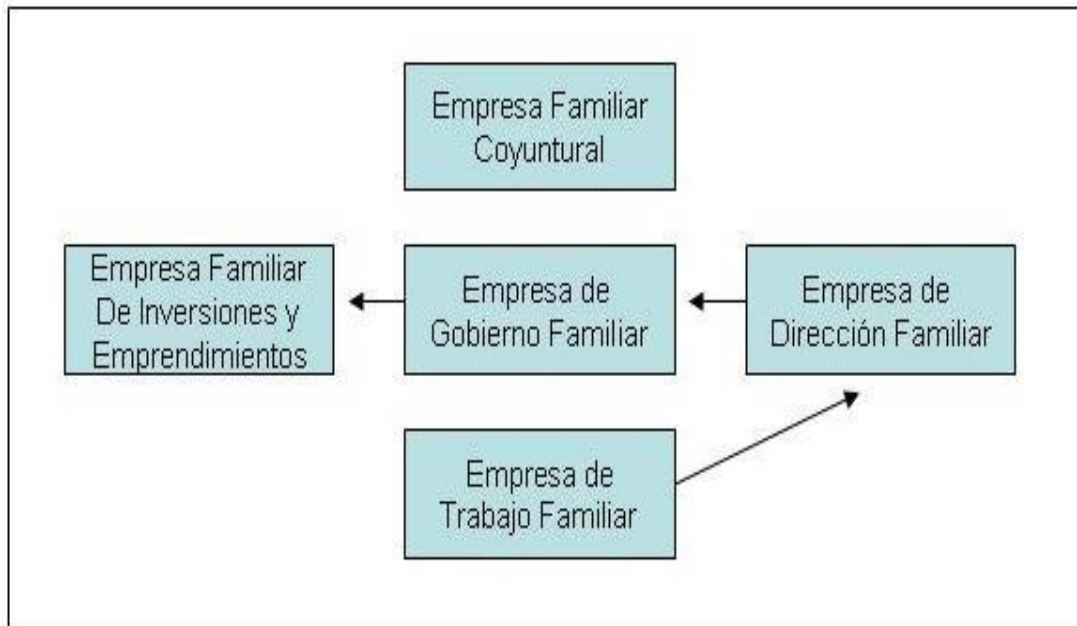
El cambio generacional y el crecimiento hacen que se transforme la estructura de la propiedad de la empresa, que suele evolucionar de un propietario único a una propiedad concentrada en unas pocas personas, y de ésta a una propiedad cada vez más diluida en manos de un mayor número de personas (eje vertical).

Este modelo ha contribuido a entender los cambios en la organización a través de la intervención de la familia en la dirección y la transmisión y sus implicaciones en el crecimiento y evolución de las estrategias en las empresas familiares.

1.2.12 Modelo de las relaciones de trabajo

Para Tomaselli y Gallo (2004), en este modelo se pueden distinguir cuatro tipos de empresas familiares, tomando como criterio básico las responsabilidades que los miembros de la familia desempeñan, o pueden llegar a desempeñar, con el paso del tiempo en la empresa.

Figura 1.13 - Las relaciones de Trabajo



Fuente: Tomaselli y Gallo (2004).

Los cuatro tipos, empresa de trabajo, de dirección, de gobierno familiar y empresa familiar de inversiones y emprendimientos, son como cuatro “finales de etapa” en una evolución que resulta habitual entre las empresas familiares multigeneracionales exitosas, si bien en la vida real se encuentran muchas empresas que están en situaciones intermedias, pasando de uno a otro tipo (Gallo, 2004).

Según Tomaselli y Gallo (2004), la principal intención de este modelo ha sido ayudar en la formulación de los protocolos familiares a la hora de explicitar las “reglas sobre el trabajo de los miembros de la familia en la empresa familiar”.

Las características principales de este modelo residen en que los cuatro tipos de empresa presentados tienen en común que la dirección está en manos de miembros de la familia y se tiene la intención de mantenerla a lo largo del tiempo.

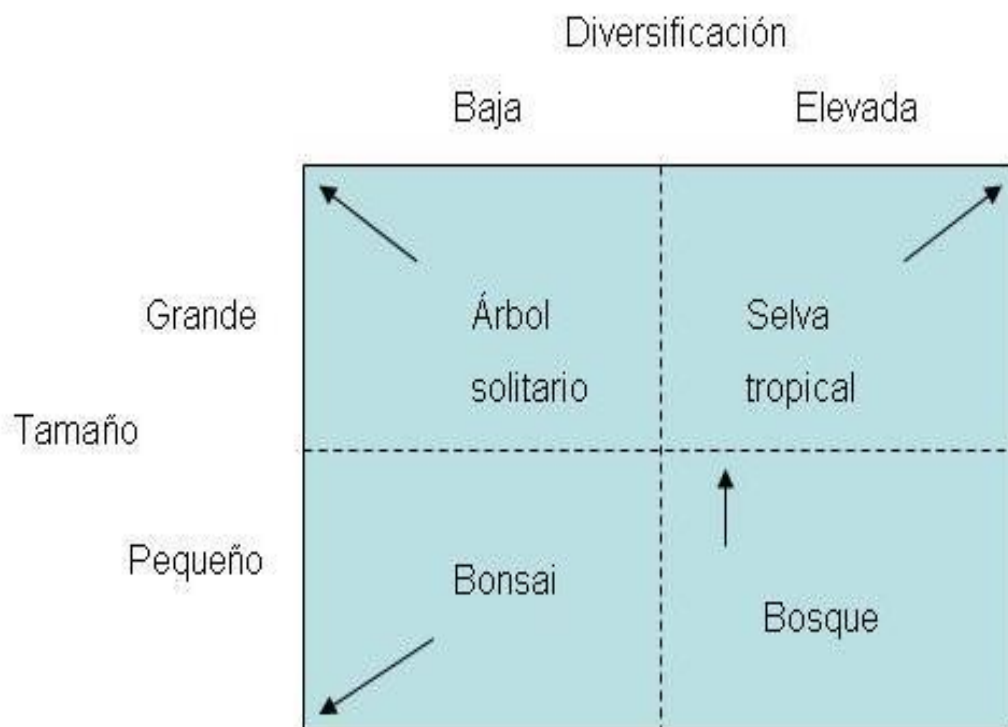
Este modelo presenta como evolución, en relación a los demás modelos estudiados, la caracterización de empresas familiares de inversión y emprendimiento, así como la empresa familiar coyuntural. También se puede decir que este modelo ha contribuido al cambio en los criterios a incluir en los protocolos familiares de las empresas con ganas de mantener la dirección en manos de miembros de la familia.

1.2.13 Modelo: tamaño de la empresa, nivel de diversificación

El crecimiento y la evolución son factores críticos para la continuidad de todas las empresas. Si no crecen, corren el riesgo de no poder de incorporar los recursos humanos y tecnológicos necesarios para seguir compitiendo en el mercado. Si no evolucionan, los competidores las reemplazarán con facilidad. De ahí la conveniencia de encontrar tipos de empresas que hayan sobrevivido muchos años y de establecer la relación con su tamaño y su evolución (Gallo, 2004).

Para Gallo (2004) el análisis de la situación actual de empresas familiares centenarias permite distinguir con claridad cuatro tipos diferentes, en función del desarrollo logrado a lo largo de sus más de cien años de vida (ver figura 1.14).

Figura 1.14 - Tamaño de la empresa, nivel de diversificación



Fuente: Gallo (2004).

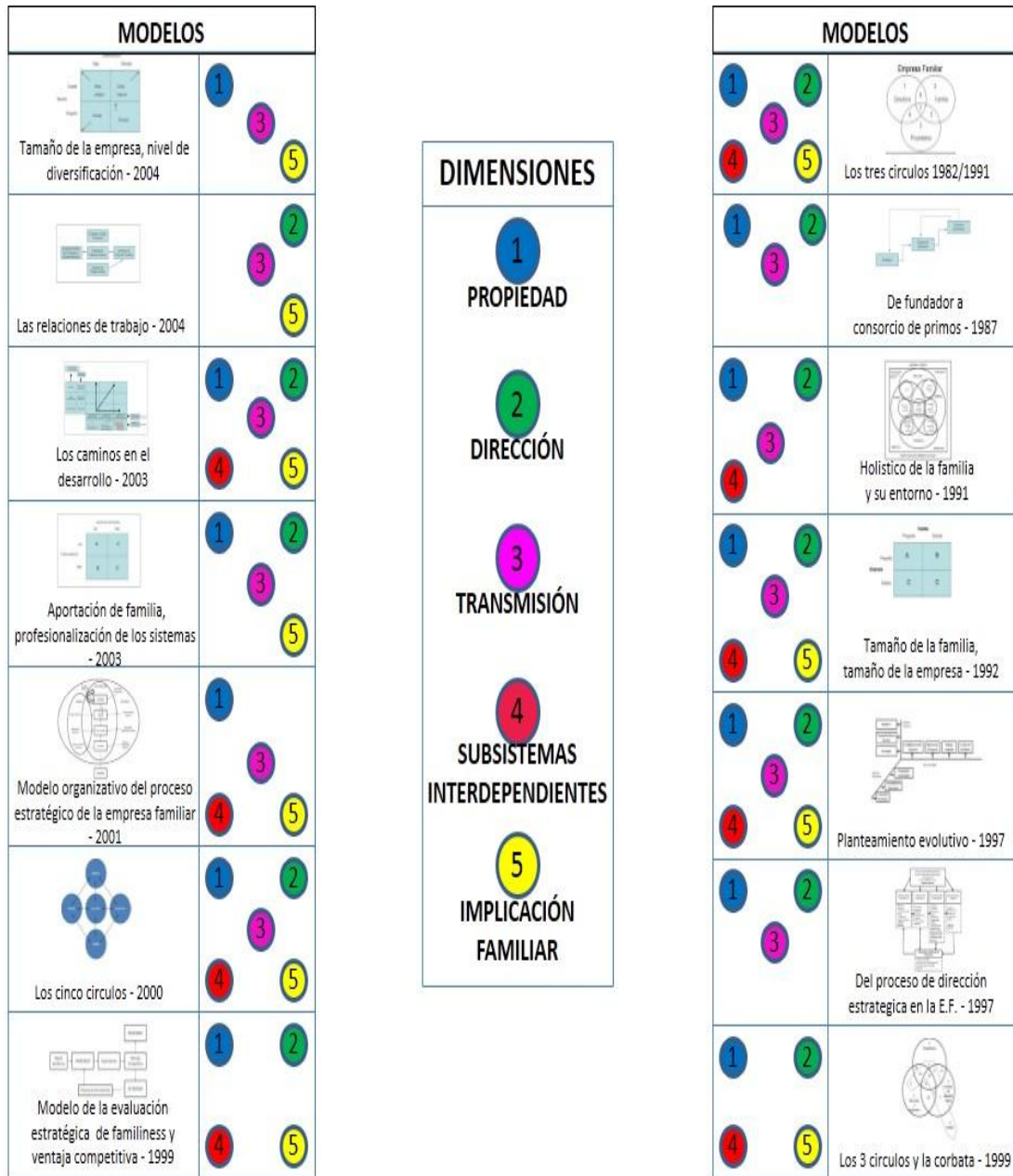
Este modelo pretende ayudar a comprender, por una parte, la conveniencia de tomar una posición estratégica en las importantes dimensiones de crecimiento y diversificación y, por otra, las cualidades a potencializar en cada uno de los tipos de empresas. Es evidente que para llegar a ser centenarias, todas las empresas han tenido que ser capaces de crear, mantener e incrementar sus ventajas competitivas peculiares pues, en caso contrario, habría desaparecido del mercado. Pero también es evidente que entre ellas se ha dado una importante diferencia de comportamientos (Gallo, 2004). Así, por ejemplo, en las empresas tipo “*Bonsai*”, se habría practicado una intensa “poda del árbol” de miembros de la familia, que habría permitido que sólo muy pocos de ellos, los más adecuados para potenciar su ventaja competitiva, puedan incorporarse a trabajar. Con ello se habrá evitado, al mismo tiempo, que se produzca una inadecuada dilución del capital.

Es natural que se encuentren peculiaridades diferentes en estas empresas en referencia a la formación de los miembros de la familia, las condiciones para su incorporación, las circunstancias de una eventual separación, la forma de transmitir la propiedad, el modo de ejercer los derechos políticos y otros.

La evolución de este modelo se basa en un análisis profundo de la tipificación de las empresas familiares en función de la posición estratégica que ocupa frente a las dimensiones de crecimiento y diversificación. Existe una relevante simplicidad gráfica, pero, las tipificaciones y sus estrategias son importantes para la comprensión de las influencias que las características básicas de las empresas familiares (la propiedad; la dirección y la transmisión) tienen sobre la planificación de la estrategia.

En la figura 1.15 presentamos los modelos que intentan clasificar las empresas familiares e identificamos las dimensiones implicadas en su estructura conceptual.

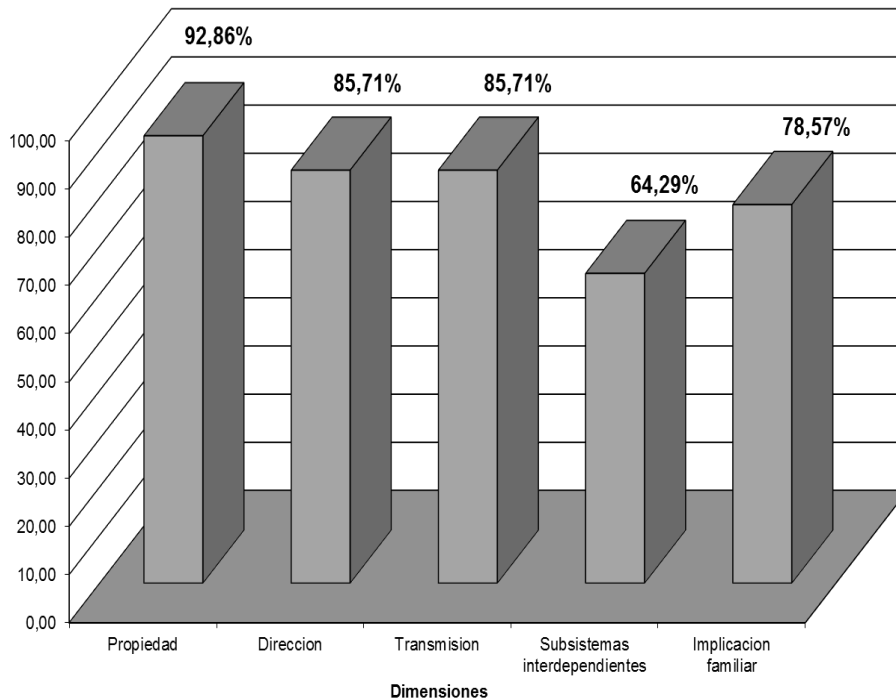
Figura 1.15 - Las correlaciones entre los modelos conceptuales de empresa familiar frente a su correlación con las dimensiones.



Fuente: Elaboración propia.

Por su parte, en el gráfico 1.1 se puede observar la importancia de cada dimensión en la base conceptual de los modelos estudiados.

Grafico 1.1 - Participación de las dimensiones en los modelos



Fuente: elaboración propia.

De la observación de los gráficos, y la reflexión sobre los modelos analizados, se concluye que la propiedad, la dirección y la transmisión son las características o dimensiones que en mayor medida se utilizan para diferenciar entre tipos de empresas familiares. Para entender correctamente los diferentes procesos y su evolución, así como las diferentes estrategias desarrolladas se hace necesario tener en consideración, además, la interrelación entre los subsistemas empresa y familia y la implicación de la familia en la planificación estratégica de la empresa. Por otro lado, también se ha comprobado que existen muchas tipificaciones posibles de empresas familiares y que para cada una de ellas se hace necesario identificar qué estrategia o estrategias se debe utilizar y para qué momento del ciclo de vida de la empresa se debe usar.

1.3. EL GRADO DE FAMILIARIDAD DE LA EMPRESA FAMILIAR

Según Basco (2003), la definición de “empresa familiar” es muy compleja, pues los investigadores, profesionales y empresarios tienen, por sus propias vivencias, una imagen diferente de lo que esta expresión significa. Este es un debate que sigue abierto después de décadas estudiando e investigando las empresas familiares (Astrachan *et al.*, 2002; Palacios y Hernández-Linares, 2011). Parece evidente que la definición de empresa familiar debe basarse en lo que diferencia a estas organizaciones de otras (Chrisman *et al.*, 2005). Sin embargo, derivado del carácter multidimensional de este tipo de negocios (Uhlener, 2002), establecer una definición única de empresa familiar ha supuesto y sigue suponiendo todo un desafío para los investigadores.

Así, la revisión de la literatura que trata del tema muestra la ausencia de una teoría unificadora del concepto de empresa familiar y la falta de consenso en la conceptualización del fenómeno (Westhead y Cowling, 1998; Chua *et al.*, 1999; Habbershon y Willians, 1999; Basco, 2003). Tal y como se ha mostrado anteriormente, son muchos los trabajos que proponen definiciones diferentes del término empresa familiar, definiciones que en algunas ocasiones llegan a contradecirse (Daily y Thompson, 1994; Litz, 1995, 1997; Winter *et al.*, 1998; Habbershow y Willians, 1999; Cabrera y García, 1999; Chua, Chrisman y Sharma, 1999; Basco, 2003; Ayala y Manzano, 2006; Otero, 2006).

Algunos trabajos han incluido en su definición de empresa familiar el número de generaciones (Donneley, 1964; Davis, 1983; Tagiuri y Davis, 1996; Sharma *et al.*, 1997) la influencia de la familia en la empresa (Donneley, 1964; Handler, 1989; Chua *et al.*, 1999; Fahed-Sreih y Djoundourian, 2006) o la existencia de un fuerte sentido de identidad y una notable cultura familiar en el negocio (Pertusa y Rienda, 2003). Sin embargo, la inmensa mayoría de los investigadores han utilizado definiciones que se articulan en torno a tres dimensiones básicas: propiedad, gestión/dirección y transmisión. No obstante, y debido a la necesidad de lograr una definición operativa, que posibilite su utilización en trabajos de empíricos, algunos investigadores han propuesto clasificar las empresas familiares únicamente en función de dos dimensiones:

la propiedad y la gestión/dirección. Así, por ejemplo, Vallejo (2005) clasificó las empresas familiares como: puras, de dirección familiar, profesionalizadas, mixtas y privadas.

Ayala (2011), teniendo en consideración las creencias de la familia sobre quién debe de ostentar la propiedad de la empresa, sobre quién debe dirigirla y sobre cómo ha de transmitirse clasificó a las empresas familiares en función de su grado de familiaridad como puras, mixtas o profesionales (Ver Cuadro 1.4).

Cuadro 1.4 – Taxonomía de las empresas familiares en función de la propiedad, dirección y transmisión

Grado de familiaridad de las empresas familiares	Descripción de la empresa (características)
<p>EMPRESAS FAMILIARES GENUINAS Vallejo (2005)</p> <p>EMPRESAS FAMILIARES PURAS Ayala (2011)</p>	<p>“Estas empresas se caracterizan porque tanto la propiedad del capital como la dirección efectiva del negocio es 100% familiar” (Vallejo, 2005).</p> <p>“Las creencias de la familia son: La mayoría de la propiedad debe de mantenerse en manos de la familia; la dirección estará en manos de los miembros de la familia y sólo recurrir a profesionales externos en caso de no encontrar candidatos dentro de la familia; y que la empresa debe transmitirse como un legado” (Ayala, 2011).</p>
<p>EMPRESAS DE DIRECCIÓN FAMILIAR Vallejo (2005)</p> <p>EMPRESAS FAMILIARES MIXTAS: DE DIRECCIÓN FAMILIAR Ayala (2011)</p>	<p>“En estas empresas el capital es 100% familiar y, aunque la dirección efectiva del negocio sigue recayendo, mayoritariamente, en miembros de la familia propietaria del capital, hay personas no vinculadas a dicha familia ocupando puestos de responsabilidad” (Vallejo, 2005).</p> <p>“Las creencias de la familia son: “para la dirección de la empresa han de seleccionarse miembros de la familia y sólo recurrir a profesionales externos en caso de no encontrar candidatos dentro de la familia; la propiedad puede incluir socios externos pero la mayoría de junta de accionistas debe permanecer en manos de la familia; y transmisión debe gestionarse como un patrimonio colectivo que se gestione según los deseos de la mayoría de la familia” (Ayala, 2011).</p>
<p>EMPRESAS FAMILIARES PROFESIONALES Vallejo (2005)</p>	<p>“Se trata de empresas cuyo capital es 100% familiar pero cuya dirección efectiva no descansa en miembros de la familia, la mitad o más de la mitad de los puestos de responsabilidad están</p>

<p>EMPRESAS FAMILIARES MIXTAS: DE PROPIEDAD FAMILIAR Ayala (2011)</p>	<p>en manos de personas ajenas a la familia, aunque sigue habiendo miembros de la familia en puestos directivos” (Vallejo, 2005).</p> <p>Las creencias de la familia son: “En la dirección de la empresa se han de incluir profesionales externos pero debe dar prioridad a los miembros de la familia, sobre todo en los puestos clave; la propiedad de la empresa ha de mantenerse en manos de la familia; y que la transmisión debe gestionarse como un patrimonio colectivo que se gestione según los deseos de la mayoría de la familia” (Ayala, 2011).</p>
<p>EMPRESAS FAMILIARES MIXTAS Vallejo (2005)</p> <p>EMPRESAS FAMILIARES MIXTAS Ayala (2011)</p>	<p>También en este caso hablamos de empresas de capital familiar 100%. La diferencia respecto a las anteriores estriba en que la familia propietaria se halla totalmente desvinculada de la gestión del negocio ya que todos los puestos directivos están ocupados por personas sin parentesco alguno” (Vallejo, 2005).</p> <p>La empresa familiar es considerada MIXTA PURA cuando las creencias de los miembros de la familia son: “la dirección ha de incluir profesionales externos pero debe dar prioridad a los miembros de la familia, sobre todo en los puestos clave; la propiedad puede incluir socios externos pero la mayoría de junta de accionistas debe permanecer en manos de la familia ; y la transmisión debe gestionarse como un patrimonio colectivo que se gestione según los deseos de la mayoría de la familia” (Ayala, 2011)</p>
<p>EMPRESAS FAMILIARES PRIVADAS Vallejo (2005)</p> <p>EMPRESA FAMILIAR PROFESIONAL Ayala (2011)</p>	<p>Estas empresas serían aquellas cuya dirección está totalmente profesionalizada y que, además, cuentan entre sus propietarios con personas físicas o jurídicas no pertenecientes a la familia sin que, en ningún caso, dicha participación o participaciones supongan una pérdida del control familiar” (Vallejo, 2005).</p> <p>Las creencias de la familia son: la dirección ha de estar en manos de los mejores profesionales posibles aunque no sean miembros de la familia; la propiedad ha de incluir a socios externos a la familia para desarrollar adecuadamente el negocio; y en la transmisión se debe priorizar los deseos y derechos de los individuos” (Ayala, 2011).</p>

Fuente: Elaboración propia a partir de Vallejo, (2005) y Ayala, (2011).

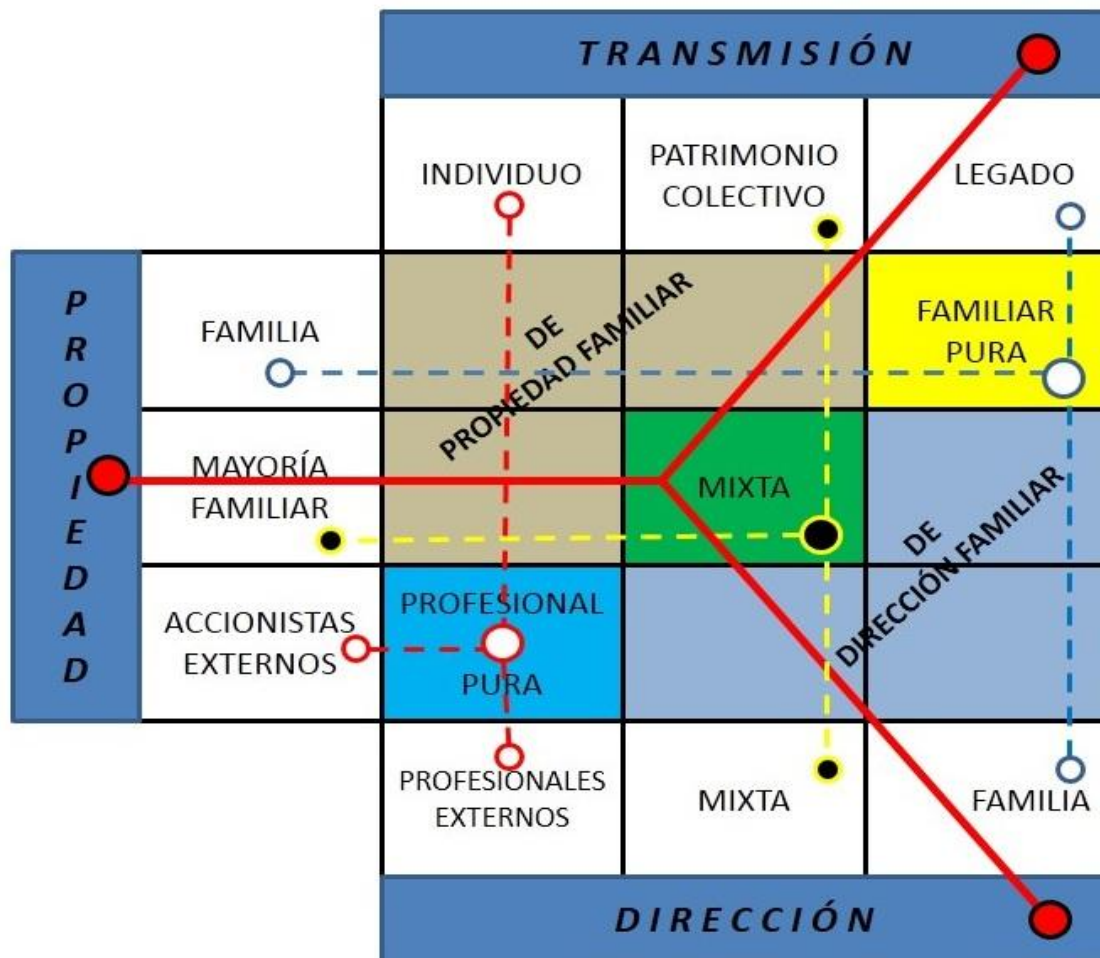
Aunque la clasificación de Vallejo (2005) y Ayala (2011) coincide en el nombre dado a cada tipo de empresa familiar, sus definiciones e implicaciones son diferentes. La clasificación de Vallejo se basa en el porcentaje de acciones y de puestos de dirección

que están en manos de la familia, lo que significa que una situación coyuntural en la que la familia no posee un candidato familiar a la dirección general podría reclasificar a una empresa genuina como mixta. Por otra parte, esta taxonomía parte de la idea de que existe el deseo o la voluntad de mantener el negocio en manos de la familia, pero no tiene en consideración las posibles formas de transmitir la empresa.

La clasificación que propone Ayala (2011) no puede hacerse observando la cantidad de propiedad o miembros de la familia que ostentan puestos de dirección. La única manera de conseguirla es indagando sobre las creencias de los miembros de la familia. Esta taxonomía está basada en los porqués, en la aceptación de verdad acerca de cómo debe ser la propiedad, la dirección y la transmisión de la empresa. Para Castresana y Blanco (2001), las creencias básicas de una empresa tienden a ser inamovibles e indiscutibles, dado el arraigo tan profundo que tienen a causa del mecanismo de validación en el entorno.

En la figura 1.16 se puede observarse los posibles tipos de empresa familiar basadas el grado de familiaridad

Figura 1.16 –Taxonomía de empresas familiares

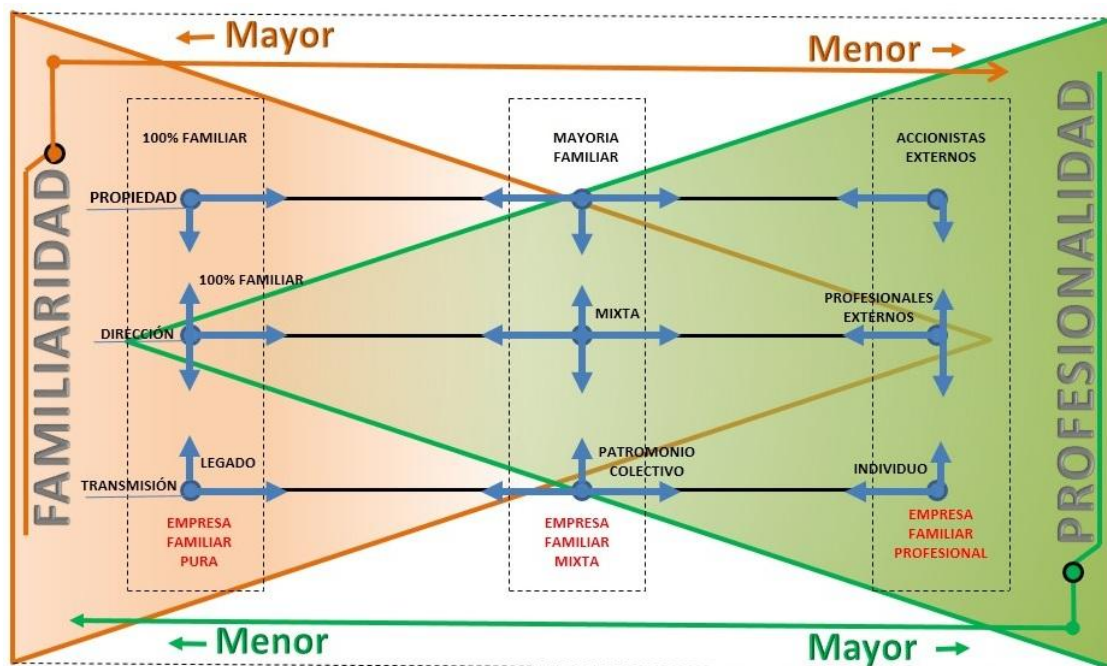


Fuente: Elaboración propia, a partir de Ayala (2011).

Las tres categorías básicas son: empresas familiares puras, profesionales y mixtas. Dentro de las mixtas pueden identificarse otras dos categorías: las de propiedad familiar y las de dirección familiar. Aun así, resulta lógico pensar que puedan existir otros tipos de empresas familiares como consecuencia de la mezcla de los tipos propuestos (Ayala, 2011).

Como puede observarse en la figura 1.16, en función de cuáles sean las creencias sobre las tres dimensiones básicas sobre las que descansan la mayor parte de las definiciones de empresa familiar, el grado de familiaridad de una empresa familiar se va degradando desde el máximo que sería el que corresponde a la Empresa Familiar Pura hasta llegar a la Empresa Familiar Profesional. Aunque podría parecer que la Empresa Familiar Pura evoluciona con el tiempo hacia la Empresa Familiar Profesional, este movimiento no tiene por qué producirse y si ocurriera no tiene por qué ser lineal.

Figura 1.17 - Grado de familiaridad versus grado de profesionalización en las Empresas Familiares



Fuente: Elaboración propia

El grado de familiaridad es, a nuestro juicio, uno de los factores que determinan en mayor medida las estrategias organizativas y las relaciones de la familia con el negocio. Pues cuanto mayor es el grado de familiaridad mayor será la influencia de la familia en la empresa.

Esta clasificación de empresas en función del grado de familiaridad puede ayudarnos a entender las estrategias que serán necesarias para conducir la empresa a lo largo del tiempo, así como las estrategias para hacer el relevo generacional. Esta tipología de empresas familiares favorece una mejor comprensión de lo que significa que el proceso de sucesión sea un éxito y el impacto que los diferentes factores pueden tener sobre el mismo.

La taxonomía de Ayala (2011), como ya hemos indicado, se centra en los porqués. En la planificación de qué camino seguir y cómo hacerlo cuando la empresa todavía se sitúa en los niveles inferiores. Así, si la creencia es que la dirección debe de mantenerse en manos de la familia, debe diseñarse un plan de carrera para los miembros de la nueva generación; mientras que si la creencia es que la dirección debe

de estar en manos del mejor profesional, con independencia de que sea o no de la familia, lo que hay que definir son criterios de selección.

Si la creencia es que la propiedad debe de mantenerse en manos de la familia deben de establecerse mecanismos para defender la autonomía financiera. Sin embargo, si se cree que la propiedad ha de incluir a socios externos a la familia para desarrollar adecuadamente el negocio deben de crearse las vías (condiciones) de entrada de nuevos socios.

Si la creencia es que la empresa debe transmitirse como un legado deben diseñarse los mecanismos para defender la indivisibilidad y gestionar el usufructo, mientras que si se considera que la transmisión se debe priorizar los deseos y derechos de los individuos debe de dividirse la empresa en acciones o participaciones individuales a transmitir a los herederos.

Para lograr el éxito en la sucesión debe de haber un alineamiento correcto entre los porqués (las creencias, las claves estratégicas), el cómo hacerlo (claves tácticas) y qué hacer (claves operativas). En cada tipo de empresa (pura, profesional o mixta) este alineamiento será diferente pero si no se logra será la causa de conflictos que pueden cercenar el éxito del proceso sucesorio.

CAPÍTULO 2.
LA SUCESIÓN EN LA EMPRESA FAMILIAR
FACTORES DE INFLUENCIA

2.1 INTRODUCCIÓN

La sucesión debe ser contemplada como un proceso en el cual cada uno de los pasos y actividades deben estar programadas, ser suficientemente conocidas y tener un responsable (Shepherd y Zacharakis, 2000; Manzano y Ayala, 2002; Thomas, 2002; Le Breton-Miller *et al.*, 2003; Dupas *et al.*, 2003; Lambrech, 2005). Este proceso, que puede durar varios años, tiene como fin último facilitar la transferencia del poder de una generación a la siguiente y que esto ocurra de una manera tranquila y sin alterar la paz familiar y/o empresarial. En las empresas familiares lo más habitual es que el proceso de sucesión se realice a favor de los hijos. Desde el punto de vista económico, tiene su base en unos menores costes de transacción a la hora de realizar el proceso. Por otra parte, el conocimiento idiosincrático se considera un ámbito fundamental para asegurar el funcionamiento eficiente del negocio en el futuro (Bjuggren y Sund, 2002; Lee *et al.*, 2003; Royer *et al.*, 2008).

La sucesión es el principal y más significativo de los procesos que se dan en una empresa familiar (Bornholdt, 2005). Se convierte en un proceso clave para las empresas familiares ya que un proceso de sucesión mal realizado, generalmente influye de manera determinante en que una empresa familiar no consiga sobrevivir a la generación siguiente (Le Breton-Miller *et al.*, 2004; Lima; Machado, 2006; Lima *et al.*, 2007; Brum *et al.*, 2013). La sucesión debe ser vista como un proceso estratégico que se desarrolla en un periodo de tiempo más o menos largo y no se restringe a la fase en que ocurre la transferencia del poder (Manzano y Ayala, 2002; Ward, 2003). La sucesión es un proceso dinámico por naturaleza, pero con expectativas y etapas lógicas (Phoenix y Brahinsky, 2003).

El desafío de la sucesión en las empresas familiares presupone la búsqueda de caminos que minimicen los efectos de las resistencias individuales que este proceso provoca en el conjunto de la organización. Las resistencias deben ser consideradas como algo natural, inherente al proceso y enfrentadas sistemáticamente, ya que si se ignoran, se permite el bloqueo del aprendizaje y el crecimiento de conflictos que podrían ser perjudiciales para la consecución de los resultados esperados (Sá Freire *et al.*, 2010).

La madurez del proceso sucesorio en la empresa familiar se caracteriza por la definición de reglas que contemplen la relación entre miembros de diversas generaciones de la familia y el traspaso de los cargos y responsabilidades de los profesionales que trabajan en la empresa (Davis, 2006).

Algunos estudios han buscado un modelo que pueda ser aplicado por todas las empresas familiares con el objetivo de garantizar el éxito en el proceso sucesorio (Birley, 2001; Burkart *et al.*, 2003; Bornholdt, 2005) recuerdan que, cuando se trata de la sucesión, se debe considerar el hecho de que no existen modelos de procesos sucesorios en empresas familiares que sean idénticos, ya que cada caso es particular. Para Bornholdt (2005) lo que sí existen son algunas reglas básicas, como por ejemplo, la planificación de la sucesión.

Pueden encontrarse numerosas variables que influyen en el éxito del proceso de sucesión. Los estudios previos han analizado las dificultades en las relaciones entre el fundador y los miembros de su familia, la ausencia de competencias y cualidades necesarias para que el sucesor pueda dar continuidad a la empresa y el contexto familiar, entre otros (Le Breton-Miller *et al.*, 2004; Chrisman *et al.*, 2005; Ward, 2006; Brum *et al.*, 2013). Estas variables suelen estar interrelacionadas entre sí, lo que hace difícil establecer un modelo de análisis efectivo, que permita determinar claramente la importancia de cada variable y su verdadera influencia en el éxito de la sucesión.

2.2 FACTORES QUE INFLUYEN EN LA SUCESIÓN

Como hemos comentado anteriormente, uno de los procesos más importantes en la vida de las empresas familiares es la sucesión. Son muchos los estudios que apuntan que su fracaso constituye una de las principales causas de muerte de las empresas familiares (Andrade *et al.*, 2006). De ahí la necesidad de intentar comprender cómo se desarrolla este proceso dentro de las organizaciones familiares y cuáles son las variables que pueden ayudar a que fracase o sea un éxito.

Muchos han sido los autores que han estudiado el proceso sucesorio e identificado posibles factores que podrían contribuir a su éxito. El cuadro 2.1 resume las principales investigaciones al respecto y la categoría de factores clave que identifican.

Cuadro 2.1 - Categorías y factores/variables que influyen en la sucesión.

Categorías	Autores	Factores/Variables
Factores relativos al predecesor	Handler, 1990; Morris <i>et al.</i> , 1997; Chrisman <i>et al.</i> , 1998; Sharma <i>et al.</i> , 2001; Birley, 2001; Grzybovsky, 2002; Miller <i>et al.</i> , 2003; Sharma <i>et al.</i> , 2003; Le Breton-Miller <i>et al.</i> , 2004; Sharma; Irving, 2005; Venter <i>et al.</i> , 2005; Lee, 2006; Rutherford <i>et al.</i> , 2006; Hoffman <i>et al.</i> , 2006; Yan y Sorenson, 2006; Haberman y Danes, 2007; Brum <i>et al.</i> , 2013.	<ul style="list-style-type: none"> • Buena relación entre el predecesor/fundador y el sucesor; (transferencia efectiva de conocimiento entre las generaciones) • Motivación del predecesor/fundador para dejar el puesto; • Personalidad del predecesor/fundador y sus necesidades.
Factores relativos al sucesor	Goldberg, 1996; Morris <i>et al.</i> , 1997; Chrisman <i>et al.</i> , 1998; Sharma <i>et al.</i> , 2001; Souza, 2004; Sharma y Irving, 2005; Chrisman <i>et al.</i> , 2005; Dyer, 2006.	<ul style="list-style-type: none"> • Motivación del sucesor,(compromiso y la disposición para asumir la gestión); • Habilidades del sucesor para asumir el control; Habilidad conceptual; • Vocación empresarial; • Experiencia empresarial; • Desarrollo de la carrera profesional; • Experiencia del sucesor en otras empresas;
Factores relativos a la familia	Handler, 1990; Davis y Harveston, 1998; Mustakallio <i>et al.</i> , 2002; Olson <i>et al.</i> , 2003; Le Breton-Miller <i>et al.</i> , 2004; Chrisman <i>et al.</i> , 2005; Bornholdt, 2005; Dyer, 2006.	<ul style="list-style-type: none"> • Armonía familiar; • Trabajo conjunto del sucesor y del predecesor;(salida del predecesor y entrada del sucesor); • Consejo de familia;

<p>Factores relativos al negocio</p>	<p>Lodi, 1989; 1994; 1998; Bernhoeft, 1991; 1995; 1996; 2003; Bethlem, 1994; Vidigal, 1996; Ricca Neto, 1998; Mustakallio <i>et al.</i>, 2002; Gubitta y Gianecchini, 2002; Padula, 2002; Olson <i>et al.</i>, 2003; Magalhães Neto y Freitas, 2003; Steier <i>et al.</i>, 2004; Le Breton-Miller <i>et al.</i>, 2004; Carney, 2005; Rutherford <i>et al.</i>, 2006; Chittor y Das, 2007.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Consejo de administración; • Ciclo de vida; • Formalización;
<p>Factores relativos al proceso de sucesión</p>	<p>Handler, 1990; Haverston, 1998; Oliveira, 1999; Sharma <i>et al.</i>, 2001; Davis y Álvares, 2003; Burkart <i>et al.</i>, 2003; Sharma <i>et al.</i>, 2003; Leone, 2005; Haberman y Danes, 2007; Chittor y Das, 2007.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Planificación de la sucesión; • Visión compartida; • Selección del sucesor; • Cultura y desarrollo del sucesor;

Fuente: elaboración propia a partir de Brum *et al.* (2013).

Uno de los elementos que más se ha estudiado en relación al éxito del proceso de sucesión en las empresas familiares tiene que ver con las características de la relación entre el predecesor y el sucesor. Las investigaciones previas parecen haber demostrado que una buena relación predecesor/sucesor influye de forma positiva en el éxito del proceso de sucesión (Brum *et al.*, 2013). Esta buena relación contribuye a elaborar una visión común, compartida por sucesor y sucedido, basada en la historia de la empresa y de las personas que la han hecho posible (Handler, 1990; Davis y Harveston, 1998; Davis y Harveston, 1998; Mustakallio *et al.*, 2002; Olson *et al.*, 2003; Le Breton-Miller *et al.*, 2004; Chrisman *et al.*, 2005; Bornholdt, 2005; Dyer, 2006).

Sin duda, algunas variables que pueden influir en las buenas relaciones predecesor/sucesor tienen relación con las características de la personalidad del primero y sus intereses y motivaciones fundamentales para ceder el poder (Grzybovsky, 1998, 2002, 2006; Birley, 2001). Para Sharma *et al.*, (2001) la indecisión del predecesor en dejar el cargo, bien porque no ha encontrado un sucesor adecuado, bien porque tiene dudas sobre cómo será su futuro personal, etc., constituye un obstáculo que puede interferir en el éxito de la sucesión, retrasándola o haciéndola imposible. Por otra parte,

la sucesión también será diferente en función de si el propietario que se retira ha aprendido o no a delegar, tiene un estilo de liderazgo más o menos autocrático, etc.

No menos importante que la predisposición del sucedido a dejar el cargo es la motivación del sucesor en asumir dicho cargo o responsabilidad. Según Sharma e Irving (2005), el compromiso con los objetivos de conservación de la empresa en el futuro solo ocurren si hay compatibilidad, en términos de carrera, entre los intereses del sucesor y las necesidades de la empresa. No obstante, para Souza (2004) el conocimiento conceptual o técnico, las habilidades del sucesor con la toma de decisiones y sus experiencias profesionales son el reflejo de su vocación empresarial. Esta vocación debe estar presente en la motivación del sucesor. Por lo tanto al miembro de la familia que posiblemente asumirá la gestión le debe gustar administrar la empresa y estar en disposición de hacerlo (Souza, 2004; Moreira Júnior y Altheman, 2004).

La experiencia empresarial, en la empresa de la familia y en otros tipos de empresa, es considerada importante, principalmente, para ampliar la capacidad decisoria del administrador (Souza, 2004).

El nivel de educación formal del sucesor se considera como factor positivo que facilita una transición más tranquila y un desarrollo favorable posterior a la sucesión. Sin duda cuanto mayor nivel de cualificación formal, mayores son las oportunidades del sucesor de conducir de manera eficiente la gestión de la empresa (Dyer, 2006).

Le Breton-Miller *et al.* (2004) analizan los factores específicos de la familia para mostrar que pueden ser determinados anticipadamente y usados como guía durante todo el proceso. Defienden la necesidad de un periodo de tiempo en el cual predecesor y sucesor trabajen juntos, un periodo preparatorio en que el predecesor o fundador use su conocimiento de la cultura del negocio, del consejo de gobierno y de la familia para enseñar al sucesor todos los matices de cómo ser un gerente adecuado para la empresa familiar (Handler, 1990; Davis y Harveston, 1998; Mustakallio *et al.*, 2002; Olson *et al.*, 2003; Chrisman *et al.*, 2005; Bornholdt, 2005; Dyer, 2006).

El Consejo de Familia se constituye como un forum para alcanzar el consenso en cuestiones clave para el negocio y su entorno (Davis y Harveston, 1998; Mustakallio *et*

al., 2002). Se trata de un espacio en el que las cuestiones de la empresa son discutidas, de manera participativa, entre los miembros de la familia, reduciendo las posibilidades de desconfianza sobre la forma en que la empresa está siendo administrada. En este contexto se puede percibir que las personas son actores que despliegan la estrategia y como resultado de ello las empresas tienen éxito o fracasan. Así, la armonía familiar es una condición para una buena gestión de las estrategias organizativas basadas en los valores compartidos por los miembros de la familia (Chittor y Das, 2007).

El consejo de administración se considera potencialmente útil en el proceso de sucesión porque puede contribuir a monitorizar el proceso sucesorio y garantizar la realización del plan de sucesión así como velar por los intereses de los propietarios (Mustakallio *et al.*, 2002; Gubitta y Gianecchini, 2002; Steier *et al.*, 2004; Carney, 2005). De acuerdo con Magalhães *et al.* (2003) y Rutherford *et al.* (2006), el progreso en la realización de las tareas del proceso sucesorio ocurre con mayor facilidad cuando familia, gestión y propiedad están en un mismo ciclo de vida. Cuando la evolución del ciclo de vida de la empresa se acompaña con la del ciclo de vida de la familia, el proceso de sucesión suele tener éxito (Padula, 2002). Así, la sucesión de una empresa “consorcio de primos”, con órganos de gobierno establecidos y desarrollados resultará más sencilla que si los órganos de gobierno no existen o son inoperantes.

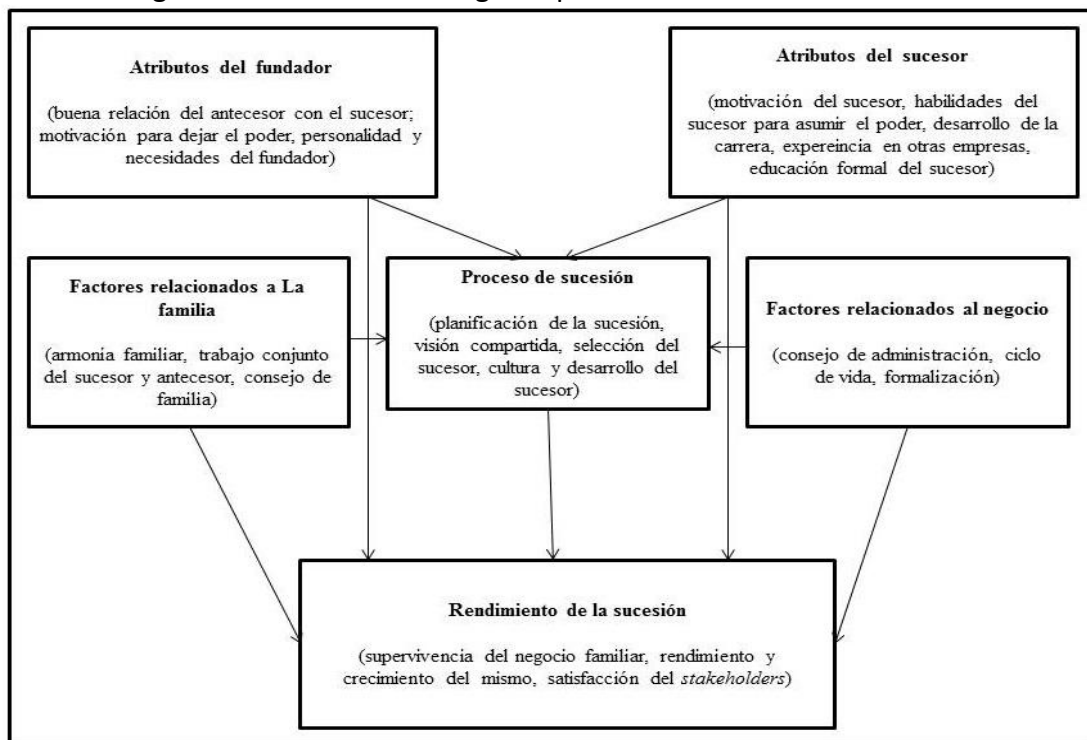
Los factores relacionados con el propio proceso de sucesión están vinculados a la consecución de una correcta planificación: identificación de los resultados a alcanzar, definición del perfil básico del sucesor, cómo elegir al sucesor, implementación y evaluación de la sucesión. Esta planificación puede garantizar la armonía de la familia y la continuidad de la empresa en la próxima generación. (Sharma *et al.*, 2001; Álvares, 2003; Burkart *et al.*, 2003; Sharma, 2003; Leone, 2005; Haberman y Danes, 2007; Chittor y Das, 2007).

Leone (2005) considera muy importante la elección de objetivos compartidos por los miembros de la familia, que promueva una visión del futuro, suscitando las aspiraciones de las diferentes generaciones de la familia y promoviendo la cohesión. Cuanto mejor y con más antelación estén establecidos esos objetivos mejor será para los interesados. Es importante que todos tengan información sobre lo que el predecesor

y el sucesor consideran deseable y permitido, reduciendo de este modo los conflictos con la familia, con el consejo de administración y con la dirección (Álvares, 2003). Para un buen desarrollo del plan de sucesión también se cree importante el factor formación y desarrollo del sucesor. Este proceso incluye etapas de entrenamiento formal, experiencia en la toma de decisiones, perfeccionamiento de habilidades de administración general y responsabilidad en el centro de costes.

Las posibles relaciones entre las variables anteriormente expuestas y su contribución a la eficacia del proceso de sucesión pueden observarse en el modelo de Chittoor y Das (2007). Para estos autores, la relación entre las diferentes variables es la causa del éxito y del fracaso del proceso de sucesión, a la vez que son la causa de la mayor parte de los conflictos habidos en las empresas familiares.

Figura 2.1 - Estructura integrada para el desarrollo de la sucesión



Fuente: Chittoor y Das (2007).

Para Chittoor y Das (2007) los factores determinantes del éxito en el proceso de sucesión pueden ser diferentes, pues cada miembro de la familia tiene diferentes percepciones sobre la empresa y como debe ser la dirección. Para lograr tener éxito en el proceso es necesario que haya una visión compartida de las etapas del proceso y cómo

deben desarrollarse. En la planificación de la sucesión tiene que haber acuerdo sobre si la empresa es antes o después que la familia, la aceptación de los roles de cada individuo, la selección del sucesor o el desarrollo de éste en la empresa familiar (Handller, 1990; Davis y Haverston, 1998; Oliveira, 1999; Sharma *et al.*, 2001; Álvares, 2003; Sharma *et al.*, 2003; Burkart *et al.*, 2003; Leone, 2005; Haberman y Danes, 2007; Chittor y Das, 2007).

Desde esta perspectiva, en muchas ocasiones de nada sirve buscar factores u objetivos financieros para medir hasta qué punto el proceso sucesorio ha tenido éxito o no. La empresa ha podido doblar su facturación, el número de colaboradores o de centros de producción y distribución y, sin embargo, ser considerada un fracaso por los familiares involucrados, porque consideran otros factores como relevantes para calificar la sucesión como exitosa.

Como explica Sinek (2012) para que cualquier cambio tenga éxito hace falta considerar primero los porqués, ya que detrás de ellos están las creencias y los valores. Por ello, para que el proceso de la sucesión transcurra con normalidad y sea considerado un éxito se deben contemplar los porqués de dicho proceso y no tanto los cómo o los qué.

Es importante ponerse de acuerdo en cómo se va a hacer (proceso), o qué se va a hacer (acciones). Pero si en la familia no existe consenso sobre los porqués, será prácticamente imposible que el proceso de la sucesión sea un éxito, ya que los conflictos que tienen su origen en las diferencias de valores o creencias son muy difíciles de solucionar (Álvares, 2003; Burkart *et al.*, 2003; Haberman y Danes, 2007; Chittor y Das, 2007; Sinek, 2012). Por este motivo, y teniendo en cuenta los elementos o dimensiones que para la mayoría de los autores han de considerarse en la definición de empresa familiar, las creencias de los miembros de la familia sobre la propiedad de las acciones, la dirección de la empresa y la forma en la que se trasmite la empresa son claves a la hora de considerar el éxito del proceso sucesorio (Handller, 1990; Davis y Haverston, 1998; Oliveira, 1999; Sharma *et al.*, 2001; Álvares, 2003; Sharma *et al.*, 2003; Burkart *et al.*, 2003; Leone, 2005; Haberman y Danes, 2007; Chittor y Das, 2007). Por tanto las

creencias sobre la propiedad, dirección y transmisión imperantes en la familia determinarán la importancia de cada una de las variables sobre el proceso de sucesión.

2.2.1. El plan de sucesión

Uno de los desafíos más importantes a los que se enfrentan las empresas familiares es el de la elección del sucesor (Roibal *et al.*, 2006; Trevinyo-Rodriguez *et al.*, 2006). De esta elección dependerá, en muchos casos, la supervivencia de la empresa. Pues la sucesión principalmente se caracteriza por un desplazamiento del poder y de influencia de los predecesores o propietarios actuales a los sucesores, y también por la existencia de un periodo en el que el poder es compartido entre ambos. Durante este proceso de transición es necesaria una adecuada planificación. Esta planificación tiene como objetivo el éxito en el traspaso del bastón de mando a la siguiente generación para garantizar la continuidad de la familia empresaria en la empresa familiar.

La planificación de la sucesión es la formalización de la transferencia de liderazgo o poder sobre la propiedad de la empresa familiar, desde el dueño actual hasta otros, que pueden ser: familiares o directivos ajenos a la familia. Para ello el plan de sucesión debe ser un documento que estructure el proceso de transición generacional con acciones claras y bien definidas. (Amat, 2000).

Cualquier empresa familiar puede desintegrarse en un corto plazo de tiempo si el liderazgo es heredado por familiares no preparados para retener a los empleados, los clientes o los proveedores. Para que esto no suceda, se hace necesario planificar la sucesión con la suficiente antelación (Ayala y Manzano, 2006).

El proceso sucesorio de las empresas familiares constituye un punto crítico de la vida de la empresa y de él depende su supervivencia (Floriani y Rodrigues, 2000; Carlock y Ward, 2001; Dyck *et al.*, 2002; Thomas, 2002; Miller *et al.*, 2003; Chua *et al.*, 2003; Randoy y Goel, 2003; Burkart *et al.*, 2003; Le Breton-Miller *et al.*, 2004; Howorth *et al.*, 2004; Winter *et al.*, 2004; Gascó *et al.*, 2005; Venter *et al.*, 2005; Sharma y Manikutti, 2005; Chrisman *et al.*, 2005; Yan y Sorenson, 2006; Palacios y Hernández-Linares, 2011;

Brum *et al.*, 2013) . De aquí la importancia de un plan de sucesión que permita estructurar el proceso de transición generacional.

El plan de sucesión puede convertirse en un aliado del éxito de la sucesión cuando se tengan claros los porqués de cada una de las etapas del proceso, incluido cómo se elige el sucesor, de manera que se generen las menores resistencias posibles de los órganos de gobierno y de los demás miembros de la empresa y la familia involucrados en el proceso. Es imprescindible que las personas involucradas sean conscientes de su responsabilidad en el éxito del proceso (Brum *et al.*, 2013).

No puede ser conducido únicamente teniendo en cuenta la dimensión del negocio. Hace falta saber en qué etapa de la vida se encuentran los principales miembros de la familia, pues sus relaciones con otros y con el negocio son un factor de gran importancia, así como los canales o formas de comunicación utilizados entre los miembros de la familia y en las relaciones empresa-familia. Esto es, el plan de sucesión de la empresa requiere un examen de los tres sistemas presentes en este tipo de organizaciones: la familia, la empresa y la propiedad (Brum *et al.*, 2013).

El proceso de planificación de la sucesión debe integrar el plan personal del líder que se retira (el fundador, en la primera generación), los planes de los miembros de la familia y el plan del negocio. Además, dicho plan ha de ser capaz de transferir todos los recursos y capacidades de la organización y debe incluir una relación detallada de todas las acciones y pasos necesarios hasta su conclusión. El plan no tiene porque ser estático, se pueden hacer cambios para enriquecerlo a medida que se pone en práctica, ya que su contenido debe ser adaptado a las circunstancias y a las particularidades de cada situación (Ayala y Manzano, 2006).

La planificación de la sucesión ayuda al éxito del proceso ya que puede: (1) equilibrar las demandas de las áreas de la empresa; (1) preparar a los participantes para los cambios derivados del proceso de transición y los mecanismos de decisión; y (1) reducir los reales o potenciales conflictos entre los sistemas de propiedad y gestión de la empresa (Oliveira y Bernardon, 2008).

Los conflictos resultan de la interacción y fricción entre individuos que se hallan en diferentes etapas de desarrollo, cada cual con diferentes creencias, necesidades, aspiraciones y tolerancia al riesgo. Cada empresa familiar es única y no hay una única solución para acercarse al plan de sucesión. Sin embargo, parece claro que la identificación de los estados de desarrollo del negocio, la familia y los individuos es un paso preliminar importante. Para desarrollar un plan de sucesión viable se hace necesario que los miembros se conozcan bien y a su negocio; se necesita invertir tiempo en establecer vías o sistemas de comunicación entre los miembros de la familia, así como entre la familia y la empresa (Manzano y Ayala, 2002).

Cada proceso de cambio es diferente, no hay fórmulas universales, y las motivaciones para el cambio son diferentes. Si la dirección no orienta estos cambios, la forma de dichos ajustes variará conforme a la costumbre, la conveniencia o las diferencias de poder entre grupos afectados. Si deseamos que esto no ocurra, se hace necesario trabajar en lo proactivo (plan de sucesión) para la supervivencia de la organización, considerando el cambio como una oportunidad de aprendizaje y de desarrollo. Así, el plan de sucesión es la herramienta que puede ayudar en el cambio con mayores probabilidades de éxito, ya que profundiza en la dinámica de la empresa y en sus interrelaciones con la familia y los órganos de gobierno.

La falta de preparación tanto del sucesor como del sucedido, así como de los empleados de la empresa, se presenta como el principal problema en el proceso de sucesión. La continuidad de la organización se ve amenazada cuando el sucesor no está preparado para asumir la gestión de la empresa y no hay planificación de la sucesión. Aunque no constituya garantía de resultados favorables, la planificación de un proceso sucesorio puede crear un ambiente más propicio para la transmisión del poder de una generación a otra (Rueitte, 2003).

La sucesión en una empresa familiar trasciende al campo de la lógica administrativa y de la racionalidad en la medida en que, al transmitir poder, el predecesor no transmite el estilo de liderazgo. Si el grupo no conoce la forma de liderar del sucesor, se puede cuestionar al sucedido en cuanto a las posibilidades de continuidad y supervivencia del negocio. Para Capelão y Melo (2001), los procesos

sucesorios en empresas familiares llevan a cambios en las relaciones de poder y estrategias de control y dominación, intrínseco a estas relaciones, por esto la importancia de los órganos del gobierno para el éxito de la sucesión.

2.2.2. Los órganos de gobierno

La creación de estructuras de gobierno, en cada uno de los sistemas que conforman la empresa familiar, dota a éstos de los mecanismos que permiten el control de las relaciones que se producen dentro del ámbito de la familia y entre ésta y el negocio familiar (Cabrera y Martín, 2002).

El gobierno corporativo, en un sentido amplio, es aquel sistema mediante el cual los negocios de las empresas son dirigidos o controlados a través de derechos y obligaciones establecidos entre las diferentes personas involucradas en la empresa (propietarios, consejeros, administradores, accionistas o trabajadores) así como también las reglas y los procedimientos para la toma de decisiones (Cabrera y Martín, 2002).

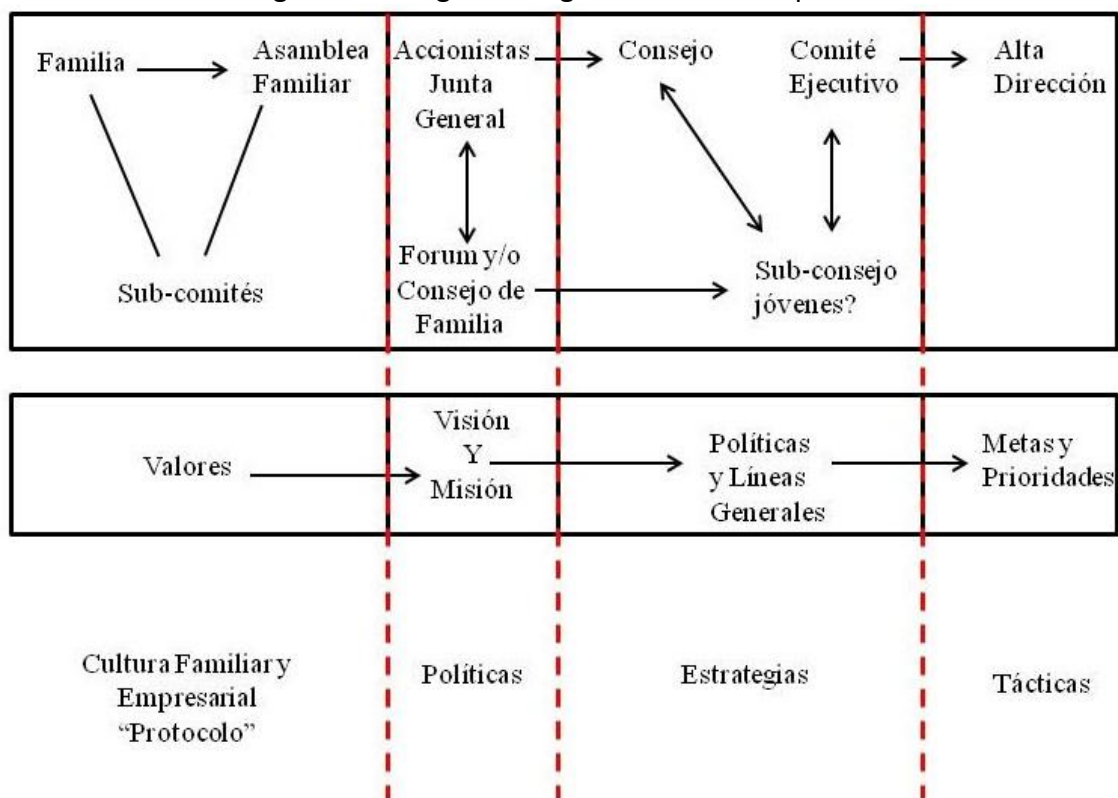
Amat (2000) se refiere al "gobierno de la familia empresaria", como el conjunto de principios, estructuras y procesos que pretenden ayudar a los miembros de una empresa familiar a materializar su visión en sus acciones y, especialmente, en las acciones de las empresas vinculadas al grupo familiar, así como de otras organizaciones dependientes de la familia (Jiménez *et al.*, 2005).

Los órganos de gobierno son importantes y necesarios, pues son creados con el objetivo de lograr una relación consistente en el tiempo entre empresa y familia a través del compromiso de la familia empresaria con el negocio. Entre los órganos de gobierno de la familia destacan dos: la asamblea familiar y el consejo de familia.

Además, es importante establecer otros sistemas paralelos a través de los cuales se supervise la actuación de estas instituciones de carácter familiar, así como las normas de conducta que rigen la relación familia-empresa y que se recogen en el protocolo

familiar. Las empresas familiares son sistemas complejos y la incorporación de nuevas generaciones puede amenazar la supervivencia de la empresa debido a los conflictos que puedan emerger. La existencia de conflictos entre las partes, lo mismo que las vías de solución que implanta la empresa familiar, determinan el grado de alineamiento de intereses y objetivos que hay entre estos grupos (Vilaseca, 1999).

Figura 2.2 - Órganos de gobierno en la empresa familiar



Fuente: Oltra (1999).

Según Cortés *et al.* (2004), los principales órganos de gobierno en la empresa familiar son: Asamblea Familiar; Junta General de Accionistas y Comité Ejecutivo. Entre éstos pueden hacerse dos bloques: los genuinamente familiares y los genuinamente empresariales (ver figura 2.2).

El consejo de familia es el órgano que tiene como función comunicar los planes de la familia a la empresa y viceversa. Se trata, por tanto, de una reunión formalizada para tratar temas de la empresa que inciden en la familia y/o temas de la familia que inciden en la empresa (Amat, 1998; Le Van, 2000). Las competencias de este consejo familiar son: la formulación de los valores familiares, las políticas de incorporación, las

normas de comportamiento o la resolución de conflictos familia-empresa. Este órgano ayuda a la comunicación y a la elaboración de reglas que puedan conducir a la resolución de los conflictos familiares y/o conflictos familia-empresa (Aronoff y Astrachan, 1996; De Aguiar, 1998).

Entre los órganos de gobierno genuinamente empresariales se puede destacar el Consejo de Administración. Este órgano tiene como función primordial definir la misión y la visión de la empresa y velar por su consecución. A través de la misión y de la visión se afianzan las políticas organizativas. En el consejo de administración pueden aparecer representados los accionistas, los cuales se encargan de nombrar a los responsables de la gestión empresarial. Dicho órgano puede estar compuesto tanto por familiares como por no familiares. Sin embargo, la existencia de personas externas a la familia es un aporte de experiencia y objetividad (Gallo, 1998; Le Van, 2000; Manzano y Ayala, 2003). Como indican Daily y Dalton (1994) y Ward (1997), un consejo de administración independiente con un control activo de la situación empresarial mejora el proceso de toma de decisiones e incrementa la posibilidad de supervivencia. Así, en estas compañías, este consejo puede actuar como puente entre la empresa y la familia (Dyer, 1989; Oltra, 1997; Manzano y Ayala, 2003). Para Elstrodt (2003) en las empresas familiares es especialmente importante la existencia de un consejo de administración sólido.

El Comité Ejecutivo tiene como finalidad desarrollar las estrategias empresariales. A través de las políticas y líneas generales se definen las estrategias de gestión para que la alta dirección de la empresa tenga claras las metas y prioridades. De esa manera se pueden definir las tácticas a utilizar para obtener éxito en los propósitos organizativos.

Respecto al Comité de Dirección, surge con la finalidad de coordinar la actuación de los distintos directivos alrededor de la estrategia y en la implantación de los planes de acción (Gallo, 1995). El mismo puede estar integrado por miembros familiares o no, que estén al frente de algunas áreas o funciones de la empresa. Estos directivos deben estar coordinados y conocer la estrategia que se ha fijado en el consejo de administración.

La Junta General de socios o accionistas es el órgano societario previsto por la ley en el que están representados todos los socios de las compañías mercantiles de capital. Su regulación y funcionamiento viene determinado en el marco de la legislación vigente por lo recogido en los estatutos de la sociedad.

Si se desea garantizar la continuidad de la empresa familiar, se hace necesario planificar y organizar adecuadamente las relaciones familia-empresa y los órganos de gobierno que han de servir para dirigir y encauzar dichas relaciones. La necesidad de procedimientos formales de gobierno aumenta a medida que la empresa va adquiriendo complejidad al pasar de la etapa incipiente en la cual la propiedad está muy concentrada a otras en las que la propiedad está muy fragmentada y donde, en realidad, ninguno de los propietarios tiene capacidad para poder imponer su voluntad sobre los demás apoyándose exclusivamente en sus derechos legales de accionistas (Górriz, 2002).

Los órganos de gobierno tienen la función de ayudar a conseguir los objetivos de la empresa. Además, cuando las interrelaciones entre los intereses de los miembros de la familia generan conflictos en la empresa, tienen la responsabilidad de clarificar las relaciones familia-empresa o entre familiares. Son los responsables de identificar los conflictos y solucionar los conflictos que puedan surgir y que pueden perjudicar las estrategias del proceso sucesorio y de la dinámica de la empresa. En especial, los órganos de gobierno tienen una importante participación en el éxito de la sucesión porque son los actores mediadores entre los intereses de la familia y de los de la empresa.

2.2.3. El entorno

La empresa familiar puede ser una buena motivación para mantener la continuidad de las relaciones familiares. Consecuentemente, que la empresa que se perpetúe con éxito se convierte en una idea integradora en la familia, símbolo de su identidad. Siendo un patrimonio valorado por todos, tengan o no una participación activa en ella, la empresa promueve un sentimiento de la familia como un nexo común

que contribuye a mantener a los hijos o herederos del fundador unidos en torno a su proyecto familiar y económico común, otorgándole continuidad.

Las relaciones familiares son de vital importancia tanto para la familia como para la empresa, pero están interrelacionadas, pues las influencias generadas entre ambas son relevantes para las estrategias organizativas, determinando la longevidad de la organización que está en manos de miembros de la familia (Posso, 2003).

En condiciones favorables, los sentimientos de amor y lealtad prevalecen y se mantiene la armonía entre los miembros de la familia. Pero en condiciones de tensión y conflictos, pueden surgir antagonismos y odios mutuos. Cuando la calidad de estas relaciones no es buena, impide la comunicación, causando daños y malestares en las actividades y metas organizativas (Sharma *et al.*, 2001; Miller *et al.*, 2003; Posso, 2003; Sharma *et al.*, 2003; Sharma *et al.*, 2005; Venter *et al.*, 2005; Lee, 2006; Rutherford *et al.*, 2006; Hoffman *et al.*, 2006; Yan y Sorenson, 2006; Haberman; Danes, 2007; Brum *et al.*, 2013).

El compromiso del sucesor es un factor clave en el proceso de sucesión. Esta importancia recae en la necesidad de que los sucesores tengan la voluntad de desarrollar una carrera profesional en la empresa familiar y de que estén realmente preparados para asumir las funciones de dirección y liderazgo en la organización, con el objetivo de finalizar con éxito el proceso de sucesión y conservar la armonía familiar. Pues no solo de relaciones empresariales y profesionales vive una empresa familiar (Cabrera, 2005; Sharma e Irving, 2005; Venter *et al.*, 2005). De hecho, algunos autores sugieren que el compromiso del sucesor puede ser resultar más importante que sus capacidades técnicas a la hora de liderar la empresa, si se desea mantener algunos recursos clave como la reputación (Chrisman *et al.*, 2005).

El término “compromiso”, se define en la literatura sobre empresa familiar de forma muy similar al término “compromiso afectivo” de la literatura sobre compromiso organizativo (Sharma e Irving, 2005; Cabrera y Martín, 2010). En ambos casos tiene su base en lazos emocionales, la identificación y la implicación con la organización a la que el individuo quiere unirse y permanecer, incluso realizando esfuerzo mayor de lo que sería estrictamente su deber.

Un sucesor que piensa que desarrollar su trabajo en la empresa familiar cumple con todas sus aspiraciones profesionales y su necesidad de logro estará más comprometido con la organización, será más productivo y logrará un sentimiento de identidad personal con la empresa y satisfacción (Cabrera, y Martín, 2010).

Sin embargo, en las empresas familiares no siempre se da esta situación. Puede haber casos en los que los sucesores estén impulsados por sentimientos de obligación y lealtad hacia la familia, en especial hacia el predecesor, y quieran cumplir con las expectativas que se han puesto en ellos a raíz de estos sentimientos, y no por un deseo intrínseco (Meyer y Herscovitch, 2001; Sharma e Irving, 2005).

Los fundadores pueden transmitir al resto de miembros de la organización un fuerte entusiasmo, a través de la comunicación verbal y no verbal, de su orgullo, implicación. Por otra parte, también puede transferir una satisfacción derivada de haber desarrollado la mayor parte de su vida profesional en la empresa. En especial, estos comportamientos y sentimientos del predecesor pueden ejercer una fuerte influencia en la forma en los valores del sucesor y en su identificación con la empresa. Por lo tanto, si existe una estrecha y sincera comunicación entre predecesor y sucesor, será posible que ambos puedan intercambiar opiniones sobre su visión real de la empresa, sus expectativas y sus deseos futuros en relación con ella (Sharma e Irving, 2005).

Es posible que las dos dimensiones del compromiso que se han analizado en los párrafos anteriores no sean independientes entre sí y que no sean estáticas (puedan variar en el tiempo) (Sharma e Irving, 2005). De hecho, los sucesores que deciden incorporarse a la empresa familiar por motivos relacionados con el deber y la obligación, y que no logran cumplir sus aspiraciones desarrollando este trabajo, pueden acabar desarrollando sentimientos de resentimiento y enfado derivados de su experiencia negativa en la empresa.

Las relaciones familiares (entorno familiar) son importantes porque se hace necesario enseñar a la descendencia el conocimiento de la empresa (Cabrera *et al.*, 2001; Cabrera y Martín, 2010). La habilidad para transmitir conocimiento se considera una capacidad esencial para un líder exitoso (Barnett y Tichy, 2000). Su especial relevancia recae en que la mayoría de las habilidades que contribuyen a alcanzar una

eficiencia directiva están directamente relacionadas con el conocimiento tácito y con las capacidades que proceden de la experiencia individual acumulada.

La implicación directa del predecesor con el desarrollo y con la formación de su sucesor en la empresa familiar se erige variable fundamental para asegurar el éxito del proceso de sucesión, ya que la transmisión correcta del conocimiento convertirse en una ventaja competitiva. Una buena relación entre predecesor y sucesor afecta de forma positiva al grado de compromiso afectivo del sucesor (Cabrera *et al.*, 2001; Le Breton-Miller, Miller y Steier, 2004; Cabrera, 2005; Cabrera y Martín, 2010).

Para Cabrera y Martín (2010) la preparación de los sucesores para el liderazgo no solo se limita al conocimiento de los aspectos clave de la empresa, sino que también implica conocer el entorno en el que opera la empresa, sus órganos de gobierno, el clima laboral (entorno organizacional) etc. Parece necesario desarrollar actividades directivas que logren conocimiento de sí mismo, de los familiares y de la empresa. Esta preparación es importante para conocer las oportunidades y amenazas del entorno en general, pues el entorno (entorno familiar; organizacional y económico) tiene un papel determinante para que el nuevo líder tenga una buena inserción en la dinámica organizativa (relaciones del entorno con la empresa y la familia).

Por lo tanto, el desarrollo de las capacidades de liderazgo requiere que el sucesor reciba una formación adecuada antes de incorporarse a la empresa, obtenga una experiencia laboral derivada de la inserción en la dinámica del entorno empresarial (entorno económico y organizacional), y continúe su formación a lo largo de su trayectoria en la empresa familiar.

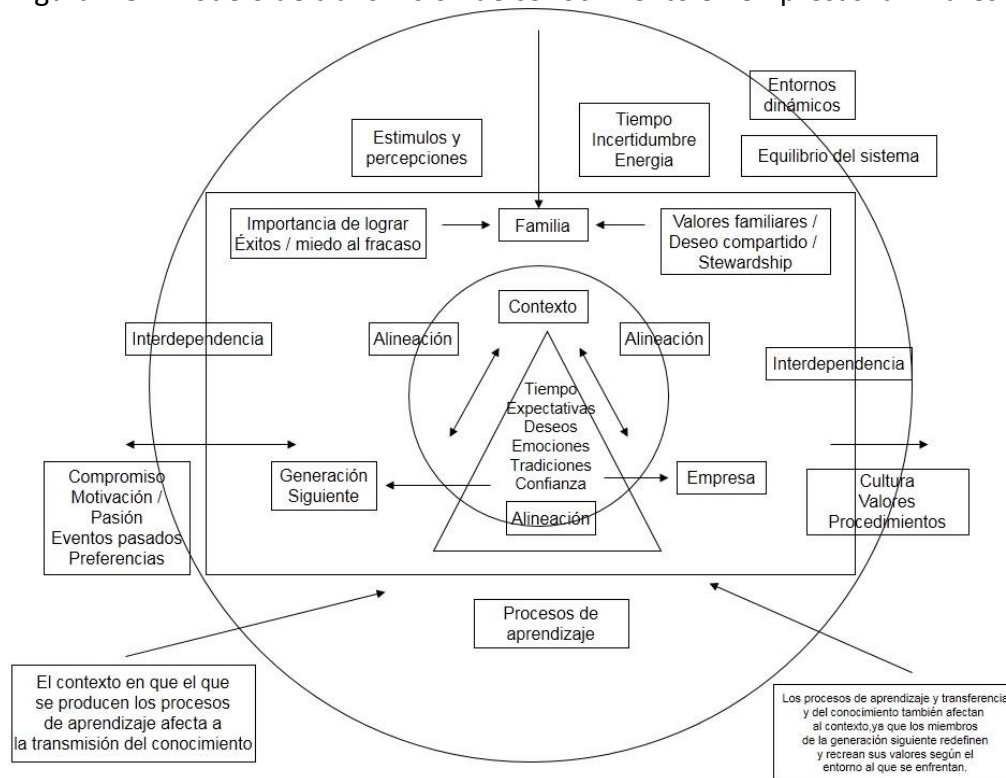
El entorno familiar influye decisivamente en el éxito del proceso de sucesión, ya que es el que transmite los valores de la familia (Cabrera y Martín, 2010).

Por consiguiente, el entorno familiar actúa como un sistema de referencia que contiene una estructura de valores, ideas, comportamientos, normas y conocimiento general, bien definido y estructurado, que es transmitido inconscientemente al miembro de la siguiente generación desde su nacimiento, a través de tradiciones. Así, el entorno familiar influye de manera significativa en las relaciones empresariales porque

los involucrados en el proceso reciben sugerencias de los familiares sobre cómo comportarse en el ambiente organizativo, incluso oponiéndose a las estrategias empresariales, promoviendo conflictos entre los involucrados en el proceso.

Una organización compuesta por muchos grupos necesita de abordar los problemas de diferentes formas para mejorar su desempeño, ya que cada miembro de la empresa trabaja a su manera y aprende a un ritmo distinto. Algunos grupos están perfeccionando y, al mismo tiempo, otros están construyendo un nuevo conocimiento, obligando a la organización a capacitarse para combinar sus esfuerzos, no permitiendo que en las interrelaciones complejas que se procesan entre los grupos acaben por perjudicarse (Sá Freire *et al.*, 2010).

Figura 2.3 - Modelo de transmisión de conocimiento en empresas familiares



Fuente: Adaptado a partir de Rosa Nelly y Trevinyo-Rodriguez (2006).

En la figura 2.3 cada rectángulo representa un sistema en equilibrio dependiendo del entorno al que se hace frente. Para el círculo tamaño grande significa un entorno dinámico distinto, mientras que el círculo pequeño simboliza las relaciones dinámicas causa-efecto entre los actores. La adaptación del sistema, la alineación y la asimilación de conocimiento de los actores (aprendizaje) con respecto a los entornos que se

enfrentan, así como la fuerza de las interrelaciones equilibrio del sistema-entorno-actores determinará la supervivencia o la muerte de la empresa familiar, así como la adaptación o la no adaptación en la comunidad (contexto) (Rosa Nelly, Treviño-Rodríguez, 2006).

En el proceso de sucesión se tiene en cuenta que el liderazgo se basa en una interacción compleja entre el líder y su entorno social (familiar) y empresarial (económico y organizacional) (Cabrera y Martín, 2010). El líder debe ser capaz de desarrollar ciertas habilidades y de aplicarlas de forma eficaz con el objetivo de resolver los problemas que afectan a toda la empresa. La solución de los problemas relacionados con el liderazgo requieren conocimiento sobre: (1) las tareas a realizar; (2) la organización; y (3) el personal con el que se trabaja. Por otra parte, numerosos autores destacan la importancia del conocimiento tácito que se adquiere a través de la experiencia en el puesto de trabajo y que está directamente relacionado con las redes asociativas (Day, 2001).

El entorno económico influye en el éxito de la sucesión porque hay diferentes tipos de intercambio con el mercado. No sólo basta con ofrecer productos y servicios de calidad, sino que la empresa también debe mantener unas adecuadas relaciones sociales y económicas, tales como: relaciones empresariales con proveedores, con órganos tributarios y fiscales, con profesionales de apoyo que hacen actividades complementarias para la empresa, y con competidores y clientes en general. Las relaciones e intercambios de información con el mercado en general son esenciales porque se necesitan desarrollar nuevas tecnologías, para mejorar la eficiencia y poder cumplir con los objetivos de la empresa (Rosa Nelly y Treviño-Rodríguez, 2006).

De esa manera, el entorno económico puede ayudar en el proceso de sucesión porque ofrece nuevas oportunidades o desafíos que pueden impulsar las estrategias de la empresa y las relaciones de la familia con la empresa. Sin embargo su influencia también puede ser negativa ya que las estrategias organizacionales están fuertemente influenciadas por el comportamiento del mercado y por las políticas económicas del país (Bauer *et al.*, 1998). Un contexto económico desfavorable, las políticas fiscales sobre la transmisión de la herencia, la dificultad para obtener financiación o la falta de apoyo a

las inversiones para tecnología y para el desarrollo de estrategias de internacionalización pueden influir negativamente en el proceso de sucesión. Unas condiciones del entorno desfavorables pueden incluso desincentivar la realización del propio proceso, ya que es más difícil encontrar a una persona que esté preparada y deseé dirigir una empresa que tenga que hacer frente a numerosos problemas, se pueden generar más conflictos empresa-familia, etc.

Para que el entorno organizacional sea más favorable al proceso de sucesión es importante llevar a cabo estrategias de socialización para los miembros de las nuevas generaciones. La comprensión de la cultura de la empresa es potencialmente transmitida a través las relaciones del sucesor con el sucedido y a través de las relaciones empresa – familia.

Los miembros de la siguiente generación deben estar inmersos en el sistema familiar, que les transmite, desde que nacen y conforme van desarrollando su personalidad, hábitos, creencias, ciertas visiones e ideologías, mapas mentales, normas, ideas, así como memorias y valores que preservan determinados comportamientos. Es necesario que compartan experiencias con el ambiente organizacional para que puedan evaluar las mejores estrategias de socialización y desarrollo de las tareas del nuevo líder (Chatman, 1991; Bauer *et al.*, 1998; Manzano y Ayala, 2002; Rosa Nelly y Treviño-Rodríguez, 2006).

Todos estos sistemas, asociaciones y memorias se mantienen vivas y se transmiten de generación en generación como tradiciones familiares. Sin embargo, y aunque éstas se transmiten teniendo como base el pasado, serán las propias interpretaciones y percepciones del entorno que se enfrentan los miembros de la generación siguiente y de la familia en general. Por lo tanto, las percepciones, junto con los estímulos recibidos de los diferentes contextos a los que se enfrentan, afectan su interpretación de las tradiciones y en consecuencia influyen sobre sus acciones, comportamientos y procesos de aprendizaje. Por ello, es fundamental resaltar que los miembros de la generación siguiente ejercen también una influencia definitiva sobre los entornos en los que se mueven y desarrollan. Lo que entra en el sistema como percepciones y estímulos sale procesado como acciones redefinidas que modifican todo

lo que se encuentra alrededor. En este ciclo constante se genera una retroalimentación continua, que afecta y redefine las tradiciones, aunque sin cambiarlas completamente, excepto en circunstancias especiales o extremas (Cabrera y Martín, 2010).

El entorno familiar, el entorno económico y el entorno organizacional están interconectados de manera visible u oculta, directa o indirecta, haciendo de la gestión una confluencia entre los intereses de la familia y del negocio. El entorno familiar promueve la formación del individuo, que tendrá que relacionarse con el entorno económico y organizacional en el futuro. Las condiciones habidas en cada uno de estos tres entornos y sus interrelaciones son importantes e influyen en el compromiso del sucesor y por tanto en el resultado del proceso sucesorio. Un sucesor que acepta su papel “de mala gana” no estará totalmente comprometido y, probablemente, además de no cooperar en la transición de liderazgo, proyectará resentimiento hacia los otros miembros de la familia. La evidencia empírica ha demostrado que hay una relación positiva entre el deseo del sucesor por tomar el mando de la empresa familiar y el éxito del proceso de sucesión (Manzano y Ayala, 2002).

2.2.4. Valores y creencias

Los valores son lo que la organización o las personas consideran que es bueno para ellas. Los valores presentan dos dimensiones: la ética y la operativa. La dimensión ética se asimila a los principales valores morales que se utilizan en las relaciones de la empresa tanto con sus empleados como con su entorno (honestidad, respeto, justicia, etc.). En la dimensión operativa destaca la gestión de la empresa (la calidad de servicio, la puntualidad, el cumplimiento de plazos, etc.). Los valores ayudan en la toma de decisiones en todos los niveles organizativos, de manera que se identifican como normas explícitas (Castresana y Blanco, 2001).

Para Álvarez (2001), los valores son importantes para la cultura de la empresa, pues afectan al comportamiento en relación a temas sociales e ideológicos e influyen en las acciones y autoestima de los individuos. Los valores son generalmente el resultado

de la relación entre lo que se aprende de los que nos rodean y de nuestra individualidad particular. Los valores de la organización indican las prioridades de la empresa, de manera que las creencias y valores compartidos desempeñan un papel muy importante en la comunicación de la empresa con su entorno social y familiar.

Los valores son de tres tipos (Álvarez, 2001): (1) valores personales, que el individuo ha incorporado a su sistema de creencias y guían su vida y sus relaciones con los demás. Se puede considerar como un factor de motivación personal, ya que todo el mundo los utiliza como un medio para mantener su autoestima; (2) los valores socioculturales, que imperan en una sociedad en un momento dado de la historia; y (3) los valores familiares, que son aquellos que los padres de familia transmiten a sus hijos a través de la comunicación directa (normas de comportamiento) y del ejemplo. Por su parte, para Esquivel y Aguilar (2002), siguiendo a Abascal (2001) proponen clasificar los valores en nueve categorías: (1) valores físicos; (2) biológicos y ambientales; (3) valores económicos; (4) valores afectivos; (5) valores sociales; (6) valores políticos o del poder; (7) valores intelectuales; (8) valores estéticos; y (9) valores morales y religiosos.

Las creencias, parten de los valores creados anteriormente y representan nuestra aceptación de la verdad acerca de algunas cosas. Para Castresana y Blanco (2001), las creencias básicas de una empresa inciden en la manera de percibir, pensar y sentir el mundo laboral de sus miembros. Por definición, tienden a ser inalterables e indiscutibles, dado el arraigo tan profundo que tienen a causa del mecanismo de validación en el entorno. La repetición del mecanismo de validación hace que se apliquen de forma inconsciente (se hallan desgajadas de la consciencia).

Desde las primeras etapas del desarrollo de la empresa, el fundador empieza a impregnarla de sus creencias y valores de manera que éstos se arraigan en la organización y terminan siendo parte de su cultura (Estol y Ferreira, 2006). El fundador tiende a hacer la empresa a su imagen y semejanza, haciendo de sus valores y creencias personales las bases del desarrollo de su empresa (Macêdo *et al.*, 2004). Esos valores y creencias son también los que se utilizan para socializar a los hijos y sucesores. Las dificultades empresariales se resuelven con apoyo de la familia, de manera que los valores familiares estarán fuertemente ligados a la cultura de la empresa. Por mucho

que cambien los líderes, los valores clave del fundador siguen siendo transmitidos generación tras generación (Duarte y Oliveira, 2010).

Para Davel y Souza (2004), la cultura que predomina en las empresas familiares está formada por el conjunto de las creencias y valores inculcados en la familia empresaria, en su historia y sus relaciones y además explican las prácticas de la gestión. En otras palabras, "[...] la cultura familiar describe no solamente la cultura de la familia, sino también la cultura de la organización dirigida y controlada por la familia" (Bertucci *et al.*, 2009).

Los valores del empresario se traducen en prácticas empresariales (Álvarez, 2001) y sientan las bases para la configuración de la cultura de la organización. Para Guerrero (2006) los valores del fundador son producto de cuatro aspectos: (1) la religión; (2) la interacción familiar; (3) la interrelación con su grupo social; y (d) la experiencia individual.

Sin embargo, Estol y Ferreira (2006), autores que defienden la idea de que el fundador impregna la empresa familiar con sus valores y creencias, también hacen referencia a que a veces el proceso sucesorio supone la aparición de nuevos liderazgos que a veces presentan modelos simbólicos, creencias y valores distintos de aquellos que hasta entonces imperaban en la organización, lo que puede acarrear cambios en el estilo de dirección, en la estructura de la empresa y en su cultura. Por esa razón, el sucesor, sea miembro de la familia o no, debe ser escogido con el mayor cuidado, de modo que no queden dudas sobre su capacidad de mantener, en la medida de lo posible, los valores y las creencias imperantes en la organización.

Para Ronda (2008), las empresas familiares pueden obtener mejores resultados cuando alinean sus objetivos estratégicos con los valores y creencias de la familia. Como explican Ayala y Manzano (2002), los problemas intrínsecos a la sucesión del líder suelen ser muy parecidos en todas las empresas, sean públicas o privadas, grandes o pequeñas, familiares o no. Sin embargo, en la empresa familiar, la dificultad de encontrar un sucesor no suele limitarse únicamente a hallar a la persona con mejores capacidades y habilidades profesionales y personales. A esto hay que sumar la complicación que suele

suponer tener que elegir entre los miembros de la familia, así como el hecho de que el nuevo líder deba responder a los deseos y expectativas de aquéllos.

La coincidencia en los valores y creencias entre el predecesor, sucesor y el resto de la familia es muy importante porque de ello depende la disminución de conflictos en el proceso de sucesión y el aumento en las probabilidades de éxito. Los verdaderos motivos que llevan a las personas a tener un comportamiento u otro están basados en sus creencias y valores personales. Teniendo claros estos valores y creencias se puede diseñar acciones encaminadas a mejorar las estrategias para hacer frente al proceso.

Para Ayala y Manzano (2002), la empresa familiar, ante la llegada de las nuevas generaciones, debe dotarse de mecanismos capaces de proporcionar a todos sus miembros información exacta. Esto colaborará a que el compromiso de los miembros de la nueva generación trascienda de los objetivos del trabajo, además de ayudarles a comprender hasta qué punto sus propios valores y creencias coinciden con los de la empresa y los demás involucrados en el proceso de sucesión.

Estol y Ferreira (2006) consideran que la cultura organizativa es muy importante para la comprensión de los conflictos. Independientemente del origen, creencias, usos y costumbres, cada núcleo familiar busca, conducir la sucesión de la mejor forma posible, teniendo en cuenta que existe una fuerte relación entre la historia y los aspectos culturales.

Uno de los mecanismos más eficaces para transmitir y mantener los valores y la cultura de la empresa a los miembros de las nuevas generaciones es mediante el proceso de presocialización (o socialización anticipatoria) (Ayala y Manzano, 2002). La socialización se refiere al proceso por el cual el individuo adquiere las actitudes, comportamientos y conocimientos necesarios para participar en la empresa como miembro de la organización. El proceso de socialización de los miembros de la nueva generación permite asegurar la continuidad de sus valores y normas "esenciales", a la vez que dota a las nuevas generaciones de los conocimientos, habilidades y actitudes que permitirán responder a las dificultades que presente su entorno de trabajo de manera anticipada y planeada. La principal ventaja del plan de socialización anticipatoria es que permite alinear los valores de las nuevas generaciones con los de la organización.

Si el proceso de socialización tiene éxito se suelen alcanzar altos grados de compromiso, dado el acoplamiento de las nuevas generaciones a la empresa familiar. Gracias a este proceso, los miembros de las nuevas generaciones llegan al convencimiento de que sus valores y creencias concuerdan con los de la empresa familiar o experimentarán disonancia, ya que sus valores y creencias personales no se alinean con los de la empresa familiar (Ayala y Manzano 2002; Lima *et al.*, 2007).

Para Ronda (2008), teniendo en cuenta las creencias sobre si es más importante la empresa o el negocio, existen tres maneras distintas de conducir el traspaso intergeneracional: (1) cuando lo más importante es el negocio, la sucesión debe fundamentarse en principios empresariales sólidos tales como la compensación, la contratación o los derechos de las personas; (2) cuando lo más importante es la familia, su felicidad y el sentido de unidad, la igualdad y armonía van por delante de cualquier otra cosa, por lo que no se reconocen diferencias en el grado de contribución de los miembros de la familia al negocio; (3) la tercera es una postura ecléctica donde se da igual importancia a la familia y al negocio, donde se busca un equilibrio entre las actitudes, lo que supone que cualquier decisión debe proporcionar satisfacción a la familia y salud económica al negocio. Desde esta perspectiva parece claro que lo más importante para comprender los factores que ayudarán a hacer de la sucesión un proceso exitoso es comprender los porqués (las creencias) que impulsan dicho proceso.

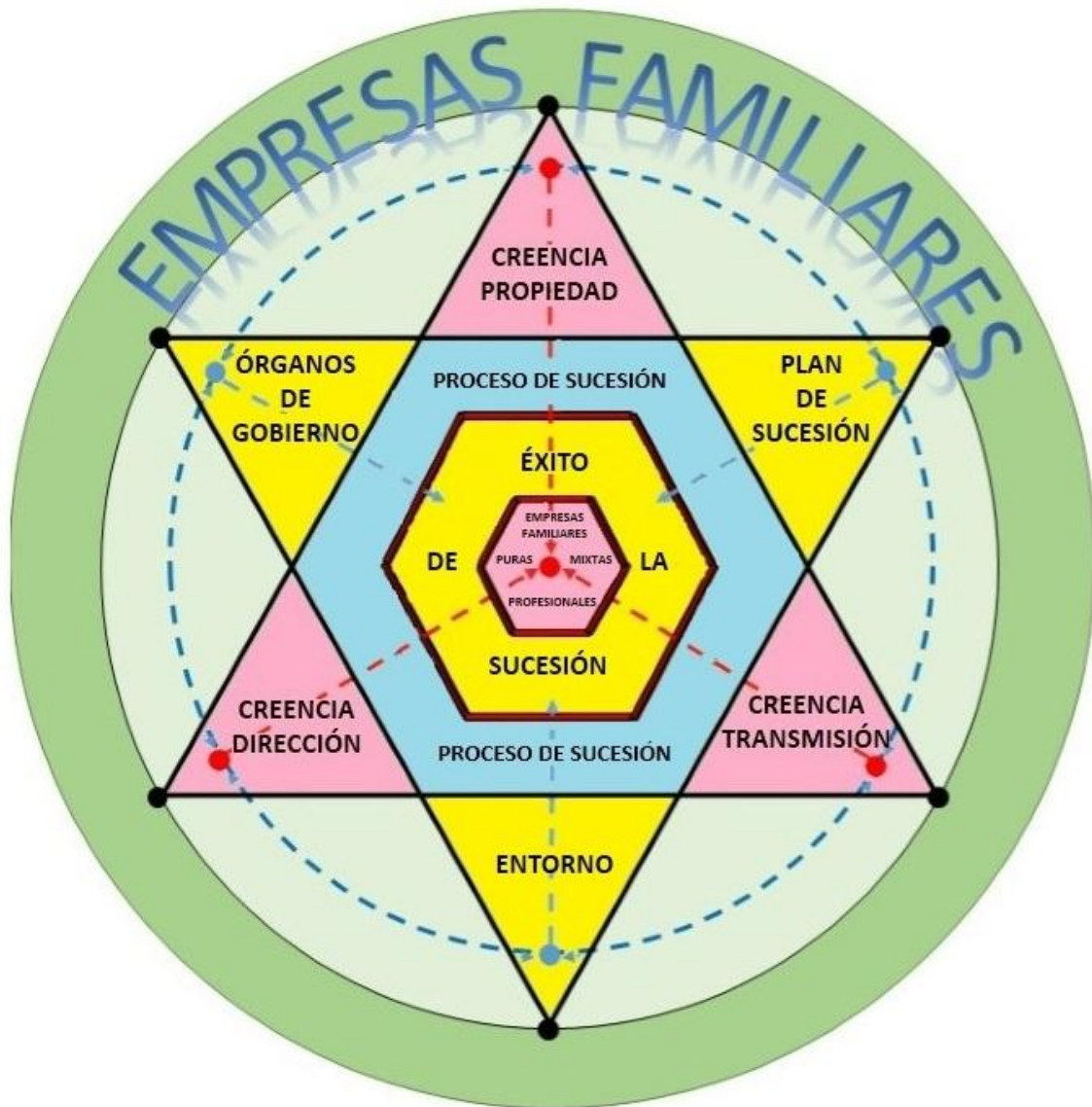
2.3 MODELO DE ANÁLISIS ESTRUCTURAL

La mayor parte de las definiciones de empresa familiar, tal y como vimos en el capítulo I, coinciden en que para identificar una empresa como familiar han de tenerse en consideración tres factores: la propiedad, la gestión y el deseo de continuidad. Sin embargo, ninguna de las taxonomías estudiadas incluye las creencias de los miembros de la familia sobre cómo debe ejercerse la gestión, quiénes pueden tener la propiedad y cómo debe transmitirse la empresa a los miembros de las nuevas generaciones.

En nuestra opinión, las creencias de los miembros de la familia sobre la propiedad, la dirección y la transmisión de la empresa son el factor que modera las relaciones entre el plan de sucesión, los órganos de gobierno y el entorno con el éxito de la sucesión. En función del grado de familiaridad de cada empresa el éxito del proceso sucesorio puede ser entendido de manera significativamente diferente, y la influencia de cada factor sobre el éxito en dicho proceso puede variar.

A pesar de las evidentes dificultades para sintetizar en un solo modelo todas las relaciones entre los factores analizados y que pueden influir en el éxito del proceso sucesorio, basándonos en la literatura previa y nuestras consideraciones sobre la misma, en la figura 2.4 se muestra el modelo general de análisis que proponemos.

Figura 2.4 - Modelo de análisis estructural



CAPÍTULO 3. SUCESIÓN EXITOSA

3.1 INTRODUCCIÓN

La sucesión es un proceso que debe ser desarrollado de forma seria y profesional, siempre teniendo como foco la salud y preservación de la empresa y respetando el deseo de sus socios (Duarte y Oliveira, 2010). La evolución del proceso sucesorio está relacionada con el ciclo de vida de la empresa familiar y cómo evolucionan las relaciones familiares (Gersick *et al.*, 2006). El principal objetivo de la sucesión es la propia supervivencia de la empresa en condiciones que le permitan enfrentar los constantes desafíos y mantener la competitividad en el mercado con sus productos y servicios (Jaffe, 2006).

Para Kesner y Sehora (1994) y Suárez (1998), el concepto de éxito en la sucesión se mide por la concurrencia de un mínimo de alteraciones organizativas a corto plazo y por la reacción del mercado tras la sucesión. No obstante, para Friedman (1986) las medidas del resultado del proceso de sucesión vendrían dadas por indicadores múltiples, tales como la evolución de la reputación de la empresa, el resultado financiero, la rotación en los niveles directivos y la eficacia percibida del sistema de sucesión a través de un examen exhaustivo de la organización.

No existe consenso sobre lo que hay que tener en cuenta a la hora de evaluar un proceso sucesorio como exitoso o fracasado, de hecho, parece existir cierta confusión sobre lo que es una sucesión eficiente en cuanto al proceso, es decir, que se haya producido de hecho, y una sucesión eficaz o exitosa, es decir, que tenga consecuencias positivas. Existe una gran dificultad para diferenciar una transición exitosa de otra que no sea. Algunas empresas familiares pueden llevar a cabo un proceso sucesorio que sea un éxito para el negocio, pero, para las relaciones familiares no, en otras ocasiones se mantiene la armonía dentro de la familia a expensas de la empresa (Suárez, 1998).

Deberíamos tener en cuenta consideraciones tanto familiares como empresariales al hablar de los procesos sucesorios eficaces. Ampliando este planteamiento, Kesner y Sehora (1994), a la hora de considerar las consecuencias de un proceso de sucesión, diferencian entre cuestiones de carácter organizativo y cuestiones

relacionadas con los grupos de interés; en consecuencia, distinguiremos entre lo que podríamos denominar criterios "objetivos o empresariales" y criterios de tipo "subjetivos o familiares", para la definición del éxito. Los criterios "objetivos o empresariales" estarían relacionados con el efecto de la sucesión sobre la eficacia, los resultados y la estrategia organizativa y los criterios "subjetivos o familiares" intentarían captar qué consecuencias ha tenido la sucesión sobre los distintos grupos de interés en una empresa familiar, ya sean estos los fundadores, sus esposas, los miembros de la familia de la siguiente generación, para los clientes, proveedores, etc.

3.2 DIFERENTES MANERAS DE MEDIR EL ÉXITO

Los estudios sobre empresas familiares indican que éstas tienen tendencia a utilizar enfoques más personales, directos y centrados en las relaciones para el desarrollo de los sucesores, mientras que las empresas no familiares confían más en planteamientos formalizados, detallados y centrados en las tareas y en este sentido, resulta especialmente relevante el rol ejercido por el predecesor y el tipo de relación que éste tenga con el sucesor o sucesores en la determinación de las probabilidades de éxito del proceso de sucesión (Cabrera, *et al.*, 2001; Cabrera, 2005).

La planificación de la sucesión en la empresa familiar implica necesariamente la consideración y protección de los tres subsistemas presentes en este tipo de organizaciones: familia, empresa y propiedad. El relevo generacional será potencialmente exitoso solamente cuando se consideren conjuntamente las interrelaciones y el impacto que dicho relevo tendrá sobre los tres subsistemas mencionados (Manzano y Ayala, 2002).

En el cuadro 3.1 puede observarse una recopilación de trabajos previos en los que se ha definido el éxito del proceso de sucesión en la empresa familiar. Los trabajos están divididos en dos bloques: los que hacen más hincapié en el éxito desde el punto de vista de la empresa y los que lo hacen en el punto de vista de la familia.

Cuadro 3.1 – Medidas/percepción del éxito de la sucesión

Éxito	Medida del éxito (Percepción del éxito)
<p>Para la Empresa Familiar</p>	<ul style="list-style-type: none"> • La evolución de la reputación de la empresa, el resultado financiero, la rotación en los niveles directivos y la eficacia percibida del sistema de sucesión a través de un informe exhaustivo de la organización (Friedman, 1986). • Principios empresariales sólidos para dirigir temas tales como: la compensación, la contratación o los derechos de las personas (Ward, 1987; Ronda, 2008); • Concurrencia de un mínimo de alteraciones organizativas a corto plazo y por la reacción del mercado tras la sucesión (Kesner y Seborá, 1994; Suárez, 1998); • Los efectos positivos sobre los resultados de la empresa (Suárez, 1998). • Manera en que se conduce el proceso (Duarte y Oliveira, 2010); • Preservación de la empresa y respeto al deseo de los socios (Duarte y Oliveira, 2010); <p>(SALUD ECONÓMICA DEL NEGÓCIO)</p>

<p>Para la Familia Empresaria</p>	<ul style="list-style-type: none">• Cuando un miembro de la siguiente generación asume el rol de liderazgo, así como la posición de liderazgo (Longenecker y Shoen, 1978; Handler, 1989);• Supervivencia o continuidad de la empresa o la permanencia de la empresa en manos de la familia (Danco, 1980, 1992; Nelton, 1986; Ward, 1987; Barach y Ganitsky, 1995; Poza, 1995; Suárez, 1998);• Su felicidad y el sentido de unidad, la igualdad y armonía (Ward, 1987, <i>apud</i> Ronda, 2008);• Que se mantenga el control del capital en manos de la familia (Goldberg, 1991);• Cuando se produce la transferencia de la propiedad y el control de los derechos de propiedad desde el actual director general al sucesor; además de la transferencia del control sobre la dirección de operaciones y la dirección estratégica (Churchill y Hatten, 1987);• El grado de satisfacción de las necesidades y deseos de la familia, la habilidad para resolver los problemas y amenazas a los que ésta se enfrenta y el hecho de que las relaciones familiares sean satisfactorias (Dyer, 1986);• La calidad de la experiencia de la sucesión, definida como el grado en que desde la perspectiva del miembro de la familia de la siguiente generación, su implicación en la empresa familiar es satisfactoria y productiva (Handler, 1989);
---------------------------------------	---

	<ul style="list-style-type: none"> • Para el predecesor el éxito es cuando, visto por todos los involucrados en el proceso, el sucesor tiene como base de sus decisiones y conocimientos el apoyo y asesoría del predecesor (Danco, 1981; Kepner, 1983; Rosenblatt <i>et al.</i>, 1985; Lansberg, 1988; Gallo, 1990; Nelton, 1991b; Suárez, 1998); • Para el cónyuge el éxito es cuando sus compañeros abandonan el puesto de liderazgo con tranquilidad y que el sucesor sea una persona que valore la historia de la empresa, porque es también la historia de la familia (Lansberg, 1988; Suárez, 1998). <p style="text-align: center;">(SALUD EMOCIONAL DE LA FAMILIA)</p>
--	--

Fuente: Elaboración Propia

3.2.1 Éxito desde la perspectiva subjetiva

Cuando se considera la problemática de la empresa familiar parece existir consenso entre una gran cantidad de autores en que este tipo de empresas se caracterizan principalmente por la implicación en la gestión empresarial de una o de más familias (Beckhard y Dyer, 1983; Davis, 1983; Beckhard y Hatten, 1987; Handler, 1990; Steier, 2001b; Upton y otros, 2001; Astrachan y otros, 2002; Dyer, 2003; Chrisman y otros, 2003). Por consiguiente, la gestión de las empresas familiares, se caracteriza por la introducción de elementos emocionales a la hora de tomar decisiones que pueden afectar a la supervivencia de la empresa. Dada esta elevada implicación y compromiso de la familia en el negocio, las relaciones interpersonales e inter grupales en una empresa familiar tienen connotaciones particulares respecto a otro tipo de organizaciones. Se puede afirmar que existe un mayor número de elementos subjetivos en dichas relaciones (Suárez, 1998).

Desde el punto de vista subjetivo, y aunque han sido varias las medidas propuestas para medir el éxito, coincidimos con Dyer (1986) y Ronda (2008) cuando señalan que la sucesión se considerará exitosa cuando tras el proceso sucesorio las relaciones familiares positivas no se han deteriorado y se mantiene la armonía familiar (Dyer, 1986; Ronda, 2008). Esta afirmación se basa en el hecho de que la interconexión entre los subsistemas familia y empresa que ocurren en la empresa familiar ha demostrado que las buenas relaciones familiares incrementan el éxito de la empresa y viceversa.

Si tras el proceso sucesorio reina la armonía familiar en lugar de los conflictos, las interacciones entre los miembros de la empresa familiar se basarán en la unidad, la confianza mutua y el compromiso (Greenwood, 2003; Corbetta y Salvato, 2004). La armonía familiar ayuda al sucesor a enfocar sus esfuerzos en el éxito de la empresa en lugar de destinarlos a evitar o solucionar conflictos. Las buenas relaciones familiares ayudan al sucesor a mantener la ilusión por el trabajo, a querer quedarse en la empresa y trabajar por ella (Olson *et al.*, 2003; Eddleston y Kellermanns, 2007). La armonía familiar demuestra la sincronización e integración entre los miembros de la familia, así como la correcta interacción de estos con el subsistema empresa. Por otra parte, la armonía familiar puede ser un buen indicador de en qué medida los miembros de la familia comparten las creencias sobre cómo debe ser conducido el proceso de sucesión en relación a la propiedad, la dirección y la transmisión de la empresa.

Para Zellweger y Nason (2008) las medidas de éxito en la empresa familiar en general se pueden clasificar como económicas o no económicas. Cater y Justis (2009) afirman que los objetivos no económicos pueden incluso tener prioridad sobre los objetivos económicos tales como el crecimiento y la rentabilidad en las empresas familiares. En la investigación sobre la empresa familiar los objetivos no económicos, tales como la satisfacción de los miembros de la familia son comúnmente asociados con el éxito (Zellweger y Nason, 2008; Distelberg y Sorenson, 2009; Farrington *et al.*, 2010). Una empresa familiar exitosa es aquella en la cual no se destruye o debilita la armonía familiar (Hess, 2006). Por lo tanto, la evidencia empírica sugiere que las relaciones armoniosas entre los miembros de la familia son esenciales para el éxito de las empresas

familiares, así como para el éxito de la sucesión (Flören, 2002; Sharma, 2004; Ward, 2004; Farrington, 2009; Eybers, 2010).

La continuidad de la empresa familiar es muy importante, y cuanto más cohesionada está la familia, mayor es la aspiración a compartir la responsabilidad de continuar con el negocio familiar (Dyer, 1986; Lansberg y Astrachan, 1994). Las familias cohesionadas por lo general están comprometidas con la planificación empresarial, la sucesión, la formación del sucesor y las transiciones efectivas. Por otra parte, en una empresa familiar caracterizada por las relaciones familiares inarmónicas, es muy poco probable que la familia y el resto de stakeholders se encuentran satisfechos, y mucho menos estarán comprometidos con su supervivencia (Farrington *et al.*, 2010). Son muchos los estudios empíricos que apoyan la relación entre la armonía familiar y la continuidad del negocio familiar (Malone, 1989; Friedman, 1991; Barach y Ganitsky, 1995; Venter *et al.*, 2005; Letele-Mataboe, 2009; Van der Merwe y Ellis, 2007). La armonía familiar parece estar ligada a las variables de rendimiento, tales como la buena gobernanza, la productividad, la rentabilidad y la continuidad (Malone, 1989; Maas *et al.*, 2005; De Massis *et al.*, 2008; Graves y Thomas, 2008; Adendorff *et al.*, 2005).

Las empresas familiares derivan su naturaleza especial de la influencia de la familia (Leach, 2007; Hall y Nordqvist, 2008;). Las complejas dinámicas que existen entre los miembros de la familia no sólo influyen en el rendimiento de su negocio familiar, sino también en su crecimiento, el cambio y la transición a través del tiempo. Las dinámicas interpersonales entre los miembros de la familia se han identificado como un factor crítico que puede explicar el bajo número de transferencias exitosas multigeneracionales en este tipo de organizaciones (Farrington *et al.*, 2010). A su vez, la dinámica de la empresa familiar también afecta al bienestar de la familia (Olson *et al.*, 2003), y la familia debe tener claro el vínculo positivo entre la longevidad de la empresa y el bienestar de la familia (Venter y Boshoff, 2006; Ibrahim *et al.*, 2009). Los líderes empresariales de la familia saben que dificultades en el negocio pueden poner en riesgo las relaciones familiares, y que cuando éstas no son las adecuadas también pueden poner en riesgo la viabilidad del negocio (Ibrahim *et al.*, 2009; Visser y Strydom, 2010; Molly *et al.*, 2010; Schuman *et al.*, 2010; Gordon y Nicholson, 2010).

Para Venter *et al.* (2012) la armonía familiar se refiere a las relaciones entre los miembros de la familia que se caracterizan por el apoyo, aprecio, cuidado, el apego y la cooperación emocional. Por su parte, para Rodríguez Zapatero *et al.* (2013) la armonía familiar está relacionada con los valores incluidos en el desarrollo emocional, como la confianza, la libertad y la felicidad.

De acuerdo con Overvold (1987), hay muchas maneras de interpretar y estudiar la armonía. Así, por ejemplo, la gestión por valores, que define la filosofía y la práctica de cómo se debe conducir la gestión de la empresa al mismo tiempo que se mantienen los valores fundamentales de la organización alineados con sus objetivos estratégicos, puede convertirse en una herramienta útil para la interpretación y el estudio de la armonía familiar y organizacional (Dolan *et al.*, 2006). La armonía es especialmente importante en las relaciones de una empresa familiar, porque la familia es la piedra angular de estas empresas.

La revisión de la literatura revela la existencia de grandes lagunas respecto a la armonía familiar y organizacional en relación a los negocios en general. Encontramos muchos estudios sobre la empresa familiar, pero hay pocos que exploren el papel de la armonía familiar en el éxito de la sucesión. La literatura previa señala que la armonía se puede estudiar a través de tres variables: la participación, la confianza y el clima de trabajo conjunto (Overvold, 1987; Goss, 1988; Burton *et al.*, 2004; Wright y Bennett, 2008; Ho y Chan, 2009; Wang y Juslin, 2009; Rodríguez Zapatero *et al.*, 2013).

Trabajos recientes (Eddleston y Kellermanns, 2007; Adendorff *et al.*, 2005; Graves y Thomas, 2008; Van Der Merwe *et al.*, 2009; Ho y Chan, 2009; Wang y Juslin, 2009; Waheed *et al.*, 2010; Rodríguez Zapatero *et al.*, 2013) han aplicado el término armonía a diversas áreas de la organización y reconocen que sus características son el respeto, la confianza, el espíritu de ayuda, la conciencia del bienestar de los demás y el respeto mutuo entre los miembros de la familia u organización. Armonía requiere un alto grado de participación, la cohesión y la colaboración entre las personas, en contraste con el comportamiento competitivo que daña la armonía.

A pesar de la falta de estudios sobre la influencia de la armonía familiar en el rendimiento de las empresas familiares, la literatura sugiere que la clave para entender

la diferencia entre las empresas familiares y no familiares es la propia familia (D'Allura y Erez, 2009). Por esta razón, la mayoría de los estudios acerca de la armonía en las empresas familiares empiezan desde la perspectiva de la armonía en la familia. La familia es una estructura social que necesita vivir en armonía. La necesidad de armonía se refiere a la sensación de estabilidad que la familia proporciona para cada uno de sus miembros y que surge de la interacción cotidiana entre miembros de la familia generando principios y valores que garantizan las buenas relaciones. La armonía de la familia es una de las ventajas clave de las empresas familiares ya que esta armonía va más allá de la familia e involucra a toda la empresa (Rodríguez Zapatero *et al.*, 2013). En la literatura sobre la influencia de la Armonía Familiar en el rendimiento de la Empresa Familiar se reconoce que estas empresas disfrutan de mayores niveles de rendimiento que las no familiares (Tagiuri y Davis, 1996; Miller *et al.*, 2007; D'Allura y Erez, 2009). Las empresas familiares producen mejor resultados financieros (Miller *et al.*, 2007), son más productivas (Rosenblatt *et al.*, 1985) y sus empleados gozan de un mejor ambiente de trabajo (Ward, 1988), y estos factores en última instancia, dan lugar a un mayor rendimiento (D'Allura y Erez, 2009).

Una empresa familiar sin armonía tendrá que superar obstáculos más allá de los que supone el propio mercado para ser rentable (Maas *et al.*, 2005) y una empresa familiar que carece del apoyo de la familia desaparecerá. Según Adendorff (2005), cuanto mejores son las relaciones entre los miembros de la familia, mayor es la rentabilidad de la empresa. Por otra parte, la armonía de la familia también puede influir en el volumen de fondos disponibles para financiar el crecimiento. La armonía familiar alienta a los miembros de la familia de reinvertir las ganancias en la empresa y financiar su crecimiento (Graves y Thomas, 2008).

Una manera de lograr que el proceso de sucesión no destruya la armonía familiar es involucrar a los miembros de la familia en la toma de decisiones (Ayala y Manzano, 2002). Las personas se sienten satisfechas cuando perciben que su participación es importante e influye en la eficacia y la eficiencia de decisiones (Habbershon y Williams, 1999; Wright y Bennett, 2008). Upton *et al.* (2001) y Eddleston y Kellermanns (2007) han demostrado que una estrategia de participación en la toma de decisiones mejora la

calidad de las decisiones y puede influir positivamente en el rendimiento de la empresa familiar.

3.2.2 Éxito desde la perspectiva objetiva

Desde la perspectiva objetiva, el éxito en la sucesión se debe medir teniendo en cuenta los efectos positivos sobre los resultados de la empresa. Sobre cómo medir la eficacia organizativa ha existido y existe un considerable debate, sin embargo, parece haber consenso en considerar la eficacia organizativa como un concepto multivariable, pudiéndose tomar como indicadores factores tales como: el crecimiento de las ventas (Dyer, 1986; Churchill y Hatten, 1987; Ward, 1987; Handler, 1989; Lea, 1993; Suárez, 1998), el crecimiento de los beneficios y de la rentabilidad (Dyer, 1986; Lea, 1993; Astrachan y Kolenko, 1994), los incrementos en la productividad (Lea, 1993), y la creación de empleo (Dyer, 1986; Astrachan y Kolenko, 1994).

La empresa familiar tiene como objetivo último generar valor para sus accionistas y el desempeño del negocio debe reflejarse en dicho valor. Desde este punto de vista, el éxito en la sucesión puede medirse utilizando la evolución en los datos financieros tales como el crecimiento de su valor de mercado, del capital líquido e inmovilizado, la rentabilidad económica y financiera, los ingresos de explotación, el endeudamiento o la financiación de sus clientes (Suárez, 1998).

Para Silverman (2006) el proceso de sucesión se puede catalogar como exitoso cuando los stakeholders reconocen la valía de la gestión del nuevo líder. Por lo tanto, la sucesión debe ser estratégicamente conducida para que el nuevo líder sea capaz de afrontar los desafíos del entorno y mantener su competitividad (Gersick *et al.*, 2006; Jaffe, 2006). De acuerdo con Suárez (1998) los criterios "objetivos" para la definición del éxito estarían relacionados con el efecto de la sucesión sobre la eficacia, los resultados y la estrategia organizativa.

Friedman (1986) cree que las medidas de resultado del proceso de la sucesión vendrían dadas por indicadores múltiples, tales como la evolución de la reputación de

la empresa, la performance financiera, la rotación en los niveles directivos y la eficacia percibida del sistema de sucesión por parte de un informante clave de la organización.

En nuestra opinión la perspectiva objetiva y subjetiva no son mutuamente excluyentes sino complementarias. Los buenos resultados financieros ayudan a mantener la armonía familiar y ésta contribuirá a alcanzar unos mejores resultados financieros. Por consiguiente, y aunque la importancia de uno u otro factor puede depender del grado de familiaridad habido en la empresa, ambas perspectivas son necesarias para comprender el grado de éxito alcanzado en el proceso de sucesión.

3.3 TIPOS DE EMPRESAS FAMILIARES Y ÉXITO DE LA SUCESIÓN

En la naturaleza humana está la búsqueda de la satisfacción de necesidades económicas, sociales y personales, llevando continuamente a la generación de riqueza. Pocos se preocupan a tiempo del futuro de los bienes materiales, en cómo preservarlos, para quién dejarlos y con qué objetivo. Es necesario trabajar la sucesión para que este deseo se realice en el tiempo adecuado. Administrar el proceso sucesorio significa tomar decisiones de carácter preventivo, es decir, determinar lo que debe ocurrir y cómo.

El proceso de sucesión de las organizaciones debe estar directamente ligado a la estrategia empresarial. Este proceso engloba desdoblamientos técnicos y emocionales que deben ser cuidadosamente conducidos para que la transición del poder y conocimiento sobre la gestión del negocio sea segura y planificada.

Las conductas subconscientes, derivadas del sistema emocional y de los sentimientos, producen reacciones no deseadas que dificultan las relaciones. Si añadimos que la familia se mira hacia dentro, hacia ella misma, el resultado es que se da mucho valor a la problemática interna causada por las relaciones inter-familiares y resulta difícil abstraerse de ellas. Como consecuencia puede ocurrir que, salvo que existan foros previstos y aceptados por todos los miembros de la familia (vías de comunicación abiertas), en los que se discutan y solucionen los conflictos, éstos pueden

acabar paralizando no sólo el proceso de sucesión, sino destruyendo tanto a la empresa como a la familia (Manzano y Ayala, 2002).

Las creencias respecto a la propiedad, la gestión y la transmisión de la empresa definen el grado de familiaridad de las empresas familiares e influyen poderosamente en cómo será el proceso de sucesión, así como en la importancia de cada uno de los factores en el éxito de dicho proceso. Por ejemplo, para una empresa familiar pura el proceso de sucesión será conducido de una determinada manera; en la empresa familiar profesional el proceso sucesorio será conducido de otra forma. Además, el papel que jugarán los órganos de gobierno, el plan de sucesión o el entorno será diferente en una situación u otra.

En el cuadro 3.2 se presentan los diferentes tipos de empresas, en función de su grado de familiaridad y la relación de los factores que pueden tener mayor influencia en el éxito de la sucesión.

Cuadro 3.2 - Tipología de empresas y sus relaciones con los factores que influyen al éxito de la sucesión

Taxonomía de las empresas familiares (Tipologías de empresas)	Factores que influyen en el éxito de la sucesión (Grado de importancia)
<p style="text-align: center;">EMPRESAS FAMILIARES PURAS</p> <p>“Las creencias de la familia son: que la mayoría de la propiedad debe de mantenerse en manos de la familia; que la dirección estará en manos de los miembros de la familia y sólo recurrir a profesionales externos en caso de no encontrar candidatos dentro de la familia; y que la empresa debe transmitirse como un legado” (Ayala, 2011).</p>	<p><u>Entorno:</u> familiar, organizacional, económico:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Buena relación con antecesor; y entre el <i>antecesor/fundador</i> y el sucesor • Compromiso del sucesor con la empresa • Socialización de los posibles sucesores <p><u>Órganos de gobierno</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Consejo familiar <p><u>Plan de sucesión</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Habilidades y conocimientos del sucesor familiar para asumir el control • Reglas del juego claras • Etapas del proceso de sucesión

<p style="text-align: center;">EMPRESAS FAMILIARES MIXTAS</p> <p>“Las creencias de los miembros de la familia son: “la dirección ha de incluir profesionales externos pero debe dar prioridad a los miembros de la familia, sobre todo en los puestos clave; la propiedad puede incluir socios externos pero la mayoría de junta de accionistas debe permanecer en manos de la familia; y la transmisión debe gestionarse como un patrimonio colectivo que se gestione según los deseos de la mayoría de la familia” (Ayala, 2011).</p>	<p><u>Entorno:</u> familiar, organizacional, económico:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Buena relación con antecesor; y entre el <i>antecesor/fundador</i> y el sucesor • Compromiso del sucesor con la empresa • Socialización de los posibles sucesores <p><u>Órganos de gobierno</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Consejo familiar • Consejo de Administración • Junta General de Accionistas <p><u>Plan de Sucesión</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Habilidades y conocimientos del sucesor (familiar o no) • Reglas del juego claras • Etapas del proceso de sucesión
<p style="text-align: center;">EMPRESA FAMILIAR PROFESIONAL</p> <p>“ Las creencias de la familia son: la dirección ha de estar en manos de los mejores profesionales posibles aunque no sean miembros de la familia; la propiedad ha de incluir a socios externos a la familia para desarrollar adecuadamente el negocio; y en la transmisión se debe priorizar los deseos y derechos de los individuos ” (Ayala, 2011).</p>	<p><u>Entorno:</u> familiar, organizacional, económico:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tipos impositivos • Políticas de apoyo a la empresa • Perspectivas de crecimiento del PIB nacional • Posibilidades de crecimiento empresarial • Liderazgo <p><u>Órganos de gobierno</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Consejo de Administración • Junta General de Accionistas <p><u>Plan de sucesión</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Criterios de selección del nuevo líder: el mejor • Reglas del juego claras • Etapas del proceso de sucesión

Fuente: Elaboración propia

La empresa familiares puras son las que en mayor medida necesitan cuidar las relaciones familiares ya que en la base de sus creencias está que la familia es más importante que la empresa. En estas empresas es muy importante la socialización de los miembros de la nueva generación. Este proceso permitirá comprobar al posible sucesor el grado de coincidencia entre sus valores y objetivos y los de la empresa familiar, y determinará su nivel de compromiso con la empresa familiar.

En el proceso de socialización de las nuevas generaciones juega un papel muy importante el Consejo de Familia ya que suele ser el responsable de transmitir los valores de la familia. Por otra parte, también juega un rol significativo en el diseño de las reglas por las que ha de regirse el proceso de sucesión, así como en la definición de los conocimientos y habilidades que debe poseer el nuevo líder. Además, el Consejo de Familia es el órgano a través del cual se solucionan los conflictos familiares que influyen en la empresa así como los de la empresa que influyen en la familia.

Para lograr transmisión efectiva y eficiente de los conocimientos entre sucedido y sucesor es necesaria una buena relación entre ellos. No obstante, la motivación del sucedido para dejar el cargo es fundamental así como la motivación del sucesor. Además de estos factores hay que tener en cuenta el trabajo conjunto del sucesor y del sucedido que surge como resultado de acciones conjuntas (la personalidad del sucedido y sus necesidades son resultados de años de historia personal y profesional).

En las empresas familiares profesionales la creencia generalizada es que lo más importante son los resultados empresariales. Desde este punto de vista, el entorno económico y organizacional toman más fuerza que el entorno familiar. Los conocimientos y habilidades están por encima de los intereses particulares de los miembros de la familia. Los órganos de gobierno de la empresa y de la familia van a estar separados y bien definidos y el papel del Consejo de Administración en la sucesión se vuelve primordial ya que es el garante del cumplimiento del plan estratégico de la empresa.

Las empresas familiares mixtas son un tipo de empresa a caballo entre las puras y las profesionales. Entre ellas pueden encontrarse empresas en las que la creencia más arraigada es que el sucesor tiene que ser un miembro de la familia, otras en las que la

creencia más sólida es que la propiedad tiene que mantenerse en manos de la familia, etc. A priori no resulta tan sencillo como en las empresas familiares puras o profesionales (los extremos del continuo) identificar la importancia de uno u otro factor en el éxito de la sucesión de este tipo de empresas. Esto ocurre, porque las creencias sobre cada una de las características involucradas en la definición de empresa familiar (propiedad, dirección y transmisión) son menos “radicales” que los otros tipos.

Para entender el éxito del proceso sucesorio y los factores de mayor influencia es necesario conocer los verdaderos motivos (los porqués, las creencias) de los involucrados en la sucesión. Esto es, parece necesario un diagnóstico preciso del tipo de empresa familiar involucrada en el proceso de sucesión para identificar los factores que, en busca de la continuidad de la empresa, ayudarán a disminuir los conflictos familiares y fortalecer la armonía y mejorar los resultados organizacionales.

CAPÍTULO 4.
BREVES NOTAS DEL AGRONEGOCIO

4.1 INTRODUCCIÓN

Según Batalha (2001), agronegocio es el conjunto de negocios relacionados con la agricultura desde el punto de vista económico. Se puede dividir en tres grupos: el primer grupo agrupa los negocios agropecuarios propiamente dichos, que representan los productores rurales, sean estos pequeños, medianos o grandes productores, constituidos en forma de personas físicas (grandes o pequeños productores) o de personas jurídicas (Empresas). En el segundo grupo, los negocios agropecuarios, representados por las industrias y comercios que generan materias primas para la producción rural. Y, en el tercer grupo, están los negocios que acompañan a los negocios agropecuarios: la compra, transporte, transformación y venta de los productos agropecuarios, hasta estar la disposición del consumidor final (Lourenço y Lima, 2009).

Uno de los objetivos de este trabajo es el de estudiar las Empresas Familiares del agronegocio de la provincia de Paraná, porque son responsables de gran parte de los emprendimientos e inversión financiera de esta provincia y del país. El agronegocio, tanto en Brasil como en el resto del mundo, genera numerosos puestos de trabajo. De acuerdo con el centro superior de estudios de la defensa nacional de España (2011), la economía brasileña tiene una gran importancia tanto en el ámbito americano como en el mundial. En la agricultura, es el mayor productor de café del mundo; en ganadería es la primera a nivel internacional en cuanto a rebaños de bovino; en minería, cuenta con una gran producción de piedras preciosas; y en industria, es productor de materias primas y productos manufacturados, entre ellos equipos militares. La economía de Brasil está situada en novena posición según la clasificación del Banco Mundial, aunque se espera que escale posiciones en los próximos años (desbancando a España). La figura 4.1 pretende mostrar las diferentes dimensiones territoriales de Brasil y España para que se pueda comprender mejor la mayor proyección del país americano, ya que tiene una gran capacidad territorial y unas condiciones óptimas para mejorar y desarrollar actividades relacionadas con el agronegocio.

Figura 4.1 – Comparación del tamaño de Brasil con España



Fuente: <http://www.cesurformacion.com/brasil/estudar-en-la-España>

El agronegocio brasileño camina para la próxima década con foco en la competitividad y en la modernidad, haciendo de la utilización permanente de la tecnología un camino para la sustentabilidad. En un escenario promisor, los resultados de las proyecciones del Ministerio de la Agricultura, Pecuaria y Abastecimiento 2022/23, el que habla de la posibilidad de abastecer anualmente un total de 200 millones de brasileños y generar excedentes exportables para algo en torno de 200 países. El saldo es un mercado agrícola y pecuario interno fuerte y una balanza comercial que genera más de 100 billones de dólares a cada año (MAPA, 2013).

Según el Instituto Brasileño de Geografía y Estadística (IBGE, 2015) el tamaño de Brasil es de 8.515.767 km². Si lo comparamos con España, que tiene aproximadamente 504.645 km², se puede percibir que Brasil tiene una proporción 16,87 veces mayor que España. Por otro lado, si comparamos la provincia que vamos a analizar detenidamente

en estudio con España, podemos observar que éste último es 2,52 veces mayor que Paraná, que tiene 199.554 km^2 (ver figura 4.2).

Figura 4.2 – Localización de la provincia de Paraná



Fuente: http://juciele.fixtofix.com/wp-content/uploads/2011/03/localiza_pr.jpg

4.2 LAS DIMENSIONES DEL AGORNEGOCIO BRASILEÑO

La cuarta estimación sobre el agronegocio brasileño de 2015 (ver tabla 4.1) para la cosecha nacional de cereales, leguminosas y oleaginosas contabilizó un total de 201,0 millones de toneladas, lo que supone un 4,2% superior a la cifra obtenida en 2014 (192,9 millones de toneladas) y 1.250.329 toneladas (0,6%) mayor que la evaluación de marzo. La estimación del área cosechada es de 57,5 millones de hectáreas, y presenta un aumento del 2,0% frente a la área cosechada en 2014 (56,4 millones de hectáreas), y un incremento de 220.328 hectáreas (0,4%) en relación al mes anterior. El arroz, el maíz y la soya son los tres principales productos de este grupo, y que sumados, representan el 91,6% de la estimación de la producción y el 85,4% del área cosechada. En relación al año anterior, hay un aumento del 4,7% en el área cosechada de la soya y del 0,1% en la área de maíz. Respecto al área del arroz, se ha producido una reducción del 3,5%. En lo

que se refiere a la producción, se experimenta un aumento del 0,7% para el arroz, 10,6% para la soya y una disminución del 3,1% para el maíz (IBGE, 2015).

Tabla 4.1 – Previsión de cosecha 2015 comparativa con 2014 Brasil

Estimación de abril para 2015	201,0 millones de toneladas
Variación abril 2015/marzo 2015	0,65% (+1,3 mil toneladas)
Variación cosecha 2015/cosecha 2014	4,2% (+8,1 millones de toneladas)

Fuente: IBGE (2015).

Regionalmente, el volumen de la producción de cereales, leguminosas y oleaginosas presentó la siguiente distribución: Centro-Oeste, 81,4 millones de toneladas; Sur, 76,3 millones de toneladas; Nordeste, 18,9 millones de toneladas; Sudeste, 18,3 millones de toneladas; y Norte, 6,0 millones de toneladas. Si lo comparamos con la cosecha del año anterior, hay incrementos del 9,2% en la región Norte, del 20,0% en la Nordeste, del 2,3% en la Sudeste y del 7,9% en la región Sur. El Centro-Oeste mostró una caída del 1,8% en relación a la producción de 2014. Para 2015, las provincias más productivas como: Mato Grosso lideró la producción nacional de granos, con una total del 23,4%, seguido por las provincias de Paraná (18,5%) y Rio Grande do Sul (16,2%), Entre los 3 representaran 58,1% del total nacional previsto (IBGE, 2015).

4.2.1 La dimensión de la ocupación del territorio

En la tabla 4.2 se puede observar que Brasil tiene una gran área no explotada de 11,9 millones de hectáreas, que se puede destinar a agricultura y ganadería. Esto indica que es posible expandir cuantitativamente la producción mediante la mejor ocupación del suelo y el desarrollo tecnológico en la producción.

Tabla 4.2 - Ocupación del territorio brasileño

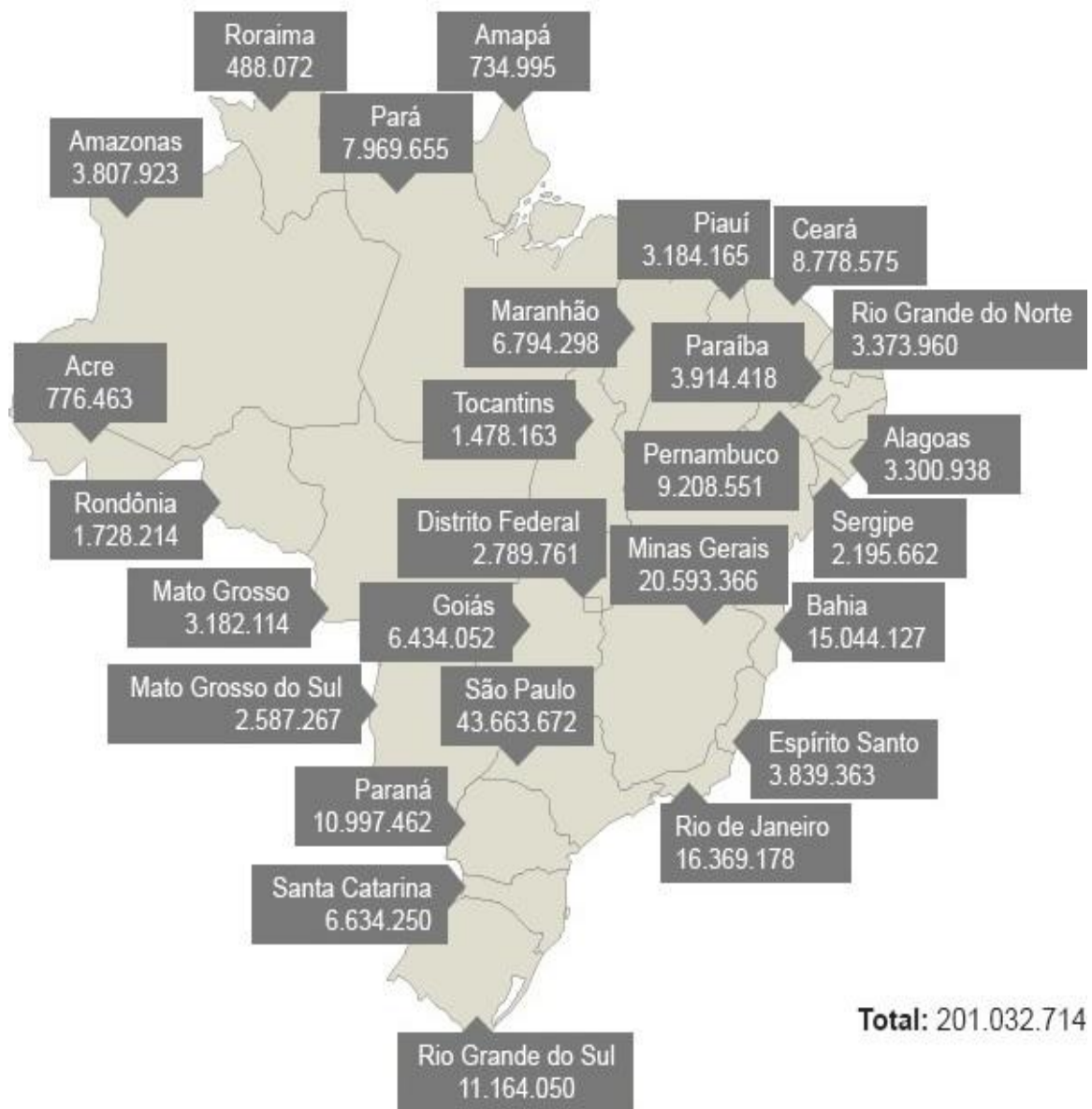
DISTRIBUCIÓN	ÁREA (millones de hectáreas)	%
Floresta Amazónica	350	41,1
Pastajes	220	25,8
Áreas protegidas	55	6,5
Culturas anuales	47	5,5
Culturas permanentes	15	1,8
Ciudades, ríos, lagos, estradas, etc.	20	2,3
Subtotal	712	83,7
Otros usos	38	4,5
Área no explorada (disponible para la agricultura)	101	11,9
Total	851	100

Fuente: IBGE (2011) y MAPA (2011).

4.2.2 La dimensión demográfica brasileña

Según el Diario de Amazonas la población estimada de Brasil deberá alcanzar al final del año de 2015 la cifra de 204.450.649 habitantes, de acuerdo con los datos más recientes del IBGE (Instituto Brasileño de Geografía y Estadística), referentes a junio de este año (Diario de Amazonas, 2014).

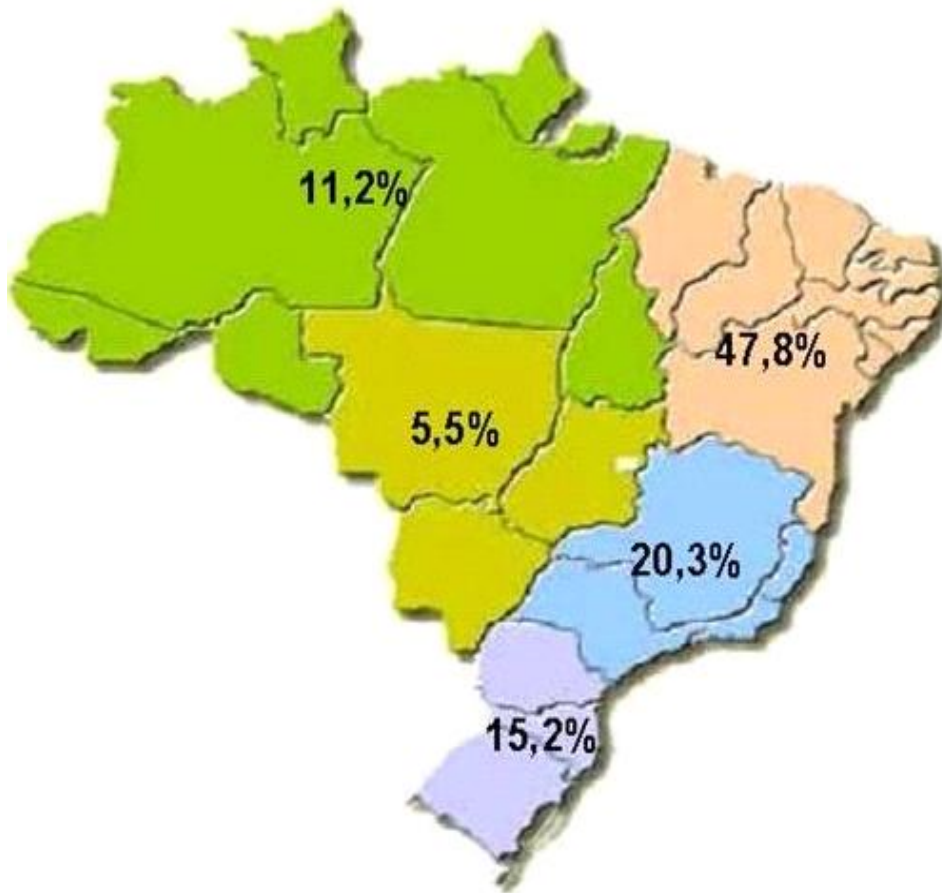
Figura 4.3 – Densidad demográfica brasileña por provincias



Fuente: Diário de Amazonas (2014)

De acuerdo con el Instituto Brasileño de Geografía y Estadística (IBGE, 2013), en términos poblacionales Brasil tiene 30,7 millones de personas que viven en el campo (zona rural), que representan el 16% de la población (figura 4.4). En términos macroeconómicos, en el año 2013 el sector agropecuario ocupó a un tercio de la población activa del país y el **P**roducto **I**nterno **B**ruto (PIB) que generó 1.092,238 billones de Reales (moneda brasileña oficial) en 2013.

Figura 4.4 – Densidad demográfica del campo



Fuente: IBGE - Censo (2010).

4.2.3 La dimensión económica del agronegocio brasileño

El agronegocio brasileño es una actividad próspera, segura y rentable (Lima *et al.*, 2007). Con un clima diversificado, lluvias regulares, energía solar abundante y casi el 13% de toda el agua disponible del planeta, Brasil tiene 388 millones de hectáreas de tierra disponible para producción, muy fértil y de alta productividad, de los cuales 90 millones no han sido explorados todavía. Estos factores hacen del país un lugar de vocación agropecuaria natural y todos los negocios relacionados con su cadena productiva. El agronegocio es hoy el principal impulsor de la economía brasileña, llegando a aportar uno de cada tres reales generados en el país.

Según Rodrigues (2006), Brasil posee el 22% de las tierras cultivables del mundo, además de una elevada tecnología agrícola, así que es posible afirmar que el agronegocio brasileño un sector moderno, eficiente y competitivo en el escenario internacional. Ha experimentado una gran evolución que se remonta al siglo XVI resaltando sus antecedentes históricos (Lourenço y Lima, 2009), hasta situarse en la favorable situación actual.

Para Contini (2001), las perspectivas del agronegocio brasileño son prometedoras. Brasil tiene abundante terreno y de bajo valor financiero, como son los "Cerrados", con una reserva de 80 millones de hectáreas. Dispone de productores rurales con experiencia y capaces de transformar el potencial de Brasil en productos comercializables. Además tiene una gran capacidad de almacenar conocimientos y tecnologías agropecuarias, transformadoras de recursos en productos. Desde el punto de vista económico y de mercado, el agronegocio brasileño ha experimentado una evolución considerable, y sigue manteniendo un amplio margen de mejora, debido a sus condiciones extremadamente favorables, como son el gran espacio territorial, la mano de obra accesible y diversas cuestiones conectadas con la coyuntura internacional. El país es considerado por muchos especialistas como un firme candidato a convertirse en un gran proveedor alimenticio global (Lourenço y Lima, 2009).

Para Lourenço y Lima (2009), hasta 2015, la participación nacional en el mercado internacional de la soja debe crecer de los actuales 36% hasta el 46%. En el caso del pollo, se prevé un aumento que será del 58% al 66%. En los segmentos de mercado en los que el país aún tiene una reducida presencia en el comercio mundial, la evolución tiene que ser mucho mayor. En la producción de cerdos, por ejemplo, de acuerdo con las previsiones de los expertos, Brasil debe cuadruplicar su participación, conquistando la mitad del mercado internacional: "En un futuro cercano, la producción de cerdos va ser tan importante para la balanza comercial del país como es hoy el pollo y la carne de vacunos" (Seibel, 2007). Estos datos sobre previsiones de aumento de presencia internacional refuerzan la importancia del agronegocio en Brasil, más allá de su gran competitividad, utilización de alta tecnología y ser generador de Empleos y riqueza para el país (Lourenço y Lima, 2009).

En el contexto de las recientes crisis de tipos de cambio, el agronegocio ha sido un factor que ha minimizado los desequilibrios de las cuentas externas de Brasil. El agronegocio contribuye decisivamente a las exportaciones con un valor comercial sectorial positivo que alcanzó los 94,591 billones de dólares en 2011, un 36,34% del PIB Brasileño. Este valor es significativo en el saldo total de la balanza comercial brasileña, que en 2011 fue de 29,790 billones de dólares, mientras que el agronegocio específicamente tuvo un saldo de US\$ 77,508 billones de dólares. Por lo tanto podemos afirmar que el agronegocio es el gran propulsor del saldo positivo de la balanza comercial brasileña (ver tabla 4.3).

Tabla 4.3 - Balanza comercial brasileña y balanza comercial del agronegocio: 1989 hasta 2011

US\$ Billones								
Año	Exportaciones			Importaciones			Saldo	
	Total Brasil (A)	agronegocio (B)	Part. % (B/A)	Total Brasil (C)	agronegocio (D)	Part. % (D/C)	Total Brasil	agronegocio
1989	34,383	13,921	40,49	18,263	3,081	16,87	16,119	10,840
1990	31,414	12,990	41,35	20,661	3,184	15,41	10,752	9,806
1991	31,620	12,403	39,23	21,040	3,642	17,31	10,580	8,761
1992	35,793	14,455	40,38	20,554	2,962	14,41	15,239	11,492
1993	38,555	15,940	41,34	25,256	4,157	16,46	13,299	11,783
1994	43,545	19,105	43,87	33,079	5,678	17,16	10,466	13,427
1995	46,506	20,871	44,88	49,972	8,613	17,24	-3,466	12,258
1996	47,747	21,145	44,29	53,346	8,939	16,76	-5,599	12,206
1997	52,983	23,367	44,10	59,747	8,193	13,71	-6,765	15,173
1998	51,140	21,546	42,13	57,763	8,041	13,92	-6,624	13,505
1999	48,013	20,494	42,68	49,302	5,694	11,55	-1,289	14,800
2000	55,119	20,594	37,36	55,851	5,756	10,31	-0,732	14,838
2001	58,287	23,857	40,93	55,602	4,801	8,64	2,685	19,056
2002	60,439	24,840	41,10	47,243	4,449	9,42	13,196	20,391
2003	73,203	30,645	41,86	48,326	4,746	9,82	24,878	25,899
2004	96,677	39,029	40,37	62,836	4,831	7,69	33,842	34,198
2005	118,529	43,617	36,80	73,600	5,110	6,94	44,929	38,507
2006	137,807	49,465	35,89	91,351	6,695	7,33	46,457	42,769
2007	160,649	58,420	36,37	120,628	8,719	7,23	40,021	49,701
2008	197,942	71,806	36,28	173,207	11,820	6,82	24,735	59,987
2009	152,996	64,785	42,34	127,717	9,898	7,75	25,279	54,887
2010	201,917	76,441	37,86	181,617	13,387	7,37	20,300	63,054
2011	256,041	94,591	36,94	226,251	17,083	7,55	29,790	77,508

Fuente: Agrostat (2012)

La tabla 4.3 muestra el superávit del agronegocio brasileño desde el año 1989 hasta 2011, evidenciando el importante papel que juega este sector en el equilibrio de la balanza comercial del país. De acuerdo con los números, el aumento del superávit del año 2000 hasta 2011 fue de 62,67 Billones de dólares en el período, un crecimiento espectacular del sector.

La dimensión que asumió el agronegocio brasileño, su importancia estratégica para la reproducción del capitalismo nacional y la garantía de la estabilidad social en el campo y en los centros urbanos, así como la percepción de sus particularidades intrínsecas, son aspectos que determinan un tratamiento diferenciado para favorecer el crecimiento de este sector, una práctica recurrente en muchos países desarrollados.

4.3 PROYECCIONES DEL AGRONEGOCIO BRASILEÑO

De acuerdo con el Ministerio de Agricultura, Pecuaria y abastecimiento (MAPA, 2013), el crecimiento de la producción agrícola de Brasil debe continuar basándose en la productividad. Deberá seguir manteniendo un fuerte crecimiento de la productividad total de los factores (los estudios muestran un crecimiento de más del 4 % a lo largo de los últimos años), conforme algunos trabajos recientes vienen afirmando (Fuglie, et al., 2012). Los resultados obtenidos también revelan un mayor aumento de la producción agropecuaria que del área cosechada. Las proyecciones indican que entre 2013 y 2023 la producción de granos puede crecer entre el 20,7% y 34,3%, y que el área cosechada deberá expandirse entre el 8,2 y 21%. Concretamente el área de granos se expandiría un 21% hasta 2023, ampliándose hasta cerca de 69 millones de hectáreas.

Las estimaciones realizadas hasta 2022/2023 muestran que el área total plantada con cultivos debe pasar de 67,0 millones de hectáreas en 2013 a 75,5 millones en 2023. Un aumento de 8,6 millones de hectáreas. Esa expansión de área está concentrada en soya (más 6,7 millones de hectáreas) y en la caña-de-azúcar (más 2,2 millones). La expansión de área de estos dos cultivos se deberá apoyar en la incorporación de áreas nuevas y también en la sustitución de otros cultivos. El maíz deberá tener una expansión

de área de cerca de 1 millón de hectáreas y los demás cultivos analizados se mantendrán prácticamente sin cambios o perderán área, como la mandioca, arroz, trigo, frijoles y café, siendo estos cuatro últimos los que deberán experimentar una reducción mayor.

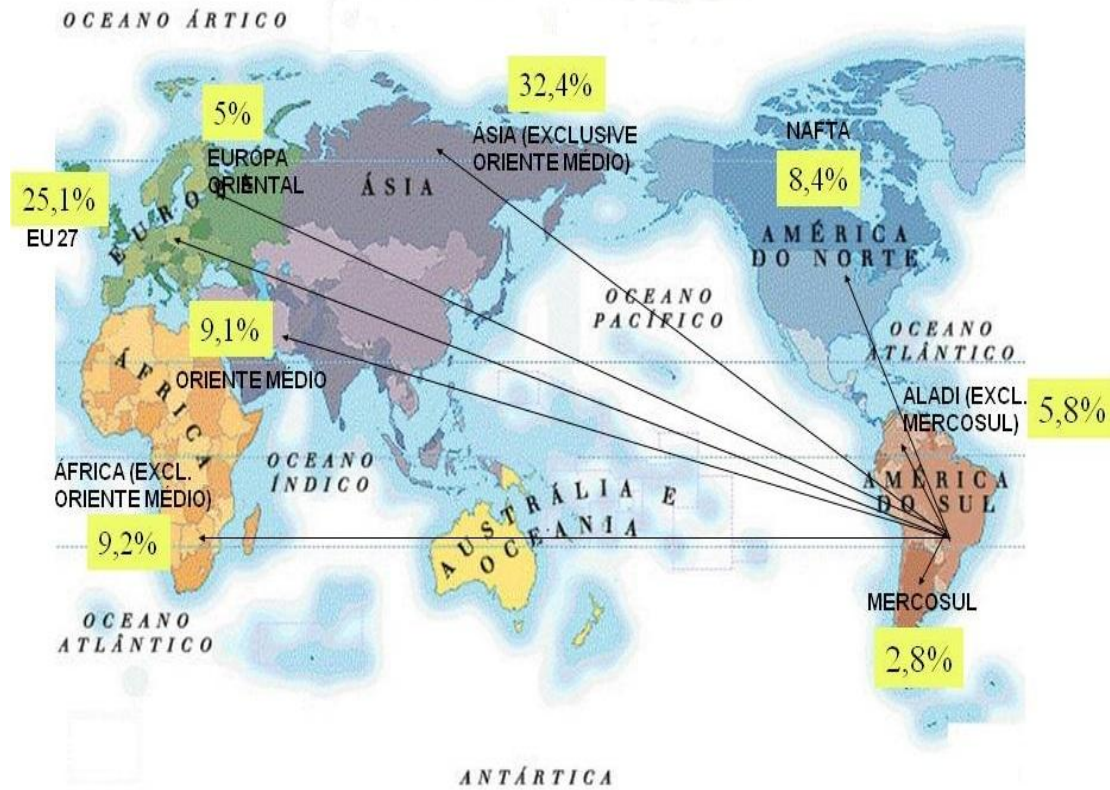
Como el maíz es un cultivo con elevado potencial de productividad, el aumento de producción proyectado se realizará principalmente por medio de un aumento de productividad. Aunque se prevé que Brasil presente un fuerte aumento de las exportaciones en el sector agropecuario en los próximos años, el mercado interno continuará siendo un importante factor de crecimiento. Actualmente, el 52 % de la soya producida y el 66,7 % del maíz son destinados al consumo interno. En 2022/2023, se calcula que estos porcentajes apenas varíen y por lo tanto que el 51 % de la producción de soya deberá ser destinado al mercado interno, aumentando este porcentaje hasta el 67 % en el caso del maíz. Así que hay una doble presión sobre el aumento de la producción nacional, debida al crecimiento del mercado interno y de las exportaciones del país.

En las carnes, también se observa esta fuerte presión del mercado interno. Del aumento previsto en la producción de carne de pollo, el 58,8% de la producción de 2022/2023 será destinado al mercado interno; siendo este porcentaje 75 % en el caso de la carne de vacunos y del 82,3% en la carne de cerdo. De este modo, aunque el Brasil sea un gran exportador en varios de estos productos, el consumo interno tiene un papel fundamental en la producción.

4.4 DESTINOS DE LAS EXPORTACIONES DEL AGRONEGOCIO BRASILEÑO

Otro factor que resulta interesante analizar en profundidad son los destinos de las exportaciones del agronegocio brasileño (figura 4.5). Se puede advertir que la mayor parte tiene como destino el continente Asiático y Europeo, que en conjunto suman el 62,5 % de todos los productos exportados de Brasil, siendo el 30,1% para Europa y el 32,4% para Asia.

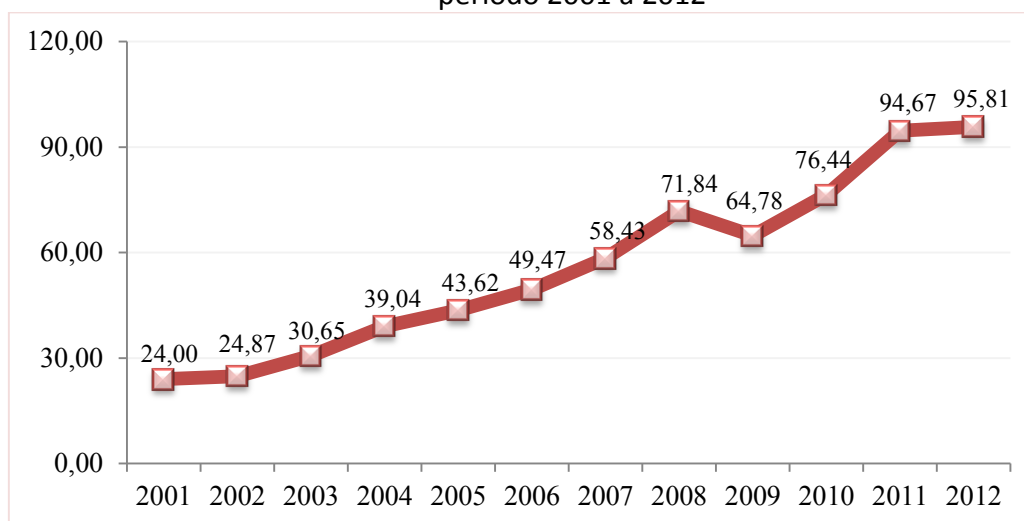
Figura 4.5 - Principales destinos de las exportaciones del agronegocio brasileño (% de exportación desde enero hasta diciembre de 2011)



Fuente: AgroStat (2012)

En los últimos años, el agronegocio brasileño ha contribuido fuertemente a la generación de divisas para el país. En el gráfico 4.1 se puede observar la evolución de las exportaciones del agronegocio para el período de 2001 a 2012. Los años de 2008 y 2009 fueron atípicos, con una bajada de 9,83% en 2009 en relación a 2008 y una recuperación en 2010 del orden de 18% en relación al año anterior. En términos de valor exportado, hubo una variación de 299,21% en el período de 2001 a 2012 (AgroStat, 2012).

Grafico 4.1 – Evolución de las exportaciones del agronegocio brasileño periodo 2001 a 2012



Fuente: MDIC (2013)

Según Barros y Adami (2013), del Centro de Estudios Avanzados de Economía Aplicada - CEPEA, en el año 2012, entre los productos que presentaron crecimiento en las ventas externas destacan el maíz (el 107,22%) y el alcohol (el 56,65%), además de la carne de vacunos (el 14,72%) y de cerdo (el 11,82%). Los países de la Zona del Euro se mantuvieron como mercados de destino como principales destinos de los productos del agronegocio, con una participación del 21,6% de la ganancia generada en la balanza comercial. China, en segundo lugar, representó el 18,7% del total exportado, se convirtió en el país de mayor destino de los productos del sector. El tercer destino de mayor exportación fue los Estados Unidos, con un 7,4% del total. Otros importantes importadores de productos del agronegocio brasileño en 2012 fueron: Japón, Rusia, Arabia Saudita, Corea del Sur, Venezuela, Hong Kong e Irán.

Para la Zona del Euro fueron exportados 7,5 USD mil millones, principalmente en cereales, leguminosas y oleaginosas, café, frutas y productos forestales, entre otros. A China, especialmente se vendieron cereales, leguminosas y oleaginosas, en especial soja en granos (12 USD mil millones), con un 66,5% del total exportado. A los Estados Unidos, se exportaron productos forestales (25,0% del total), seguidos de productos del grupo de la caña de azúcar y sacaroideas (23,4%) y café (17,0%).

Los grupos de productos más importantes en 2012, en términos de valor exportado, fueron los del complejo soja, azúcar y alcohol y carnes (MDIC, 2013).

Para explicar el buen resultado de Brasil en el agronegocio en 2012, se deben considerar algunos hechos ocurridos a lo largo del año como: la devaluación del Real frente a las monedas de los principales socios comerciales, la expansión de los precios internacionales del complejo soja por la fuerte demanda de China y problemas de oferta al mercado por parte de productores como los Estados Unidos por cuestiones climáticas.

4.4.1 Contribución de las provincias para con las exportaciones

En Brasil es una realidad que la participación de los Estados en las exportaciones totales se concentra en las regiones Sur y Sudeste. Esas regiones son consideradas industrialmente las más desarrolladas del país. São Paulo, Estado perteneciente a la región Sudeste y el más rico industrialmente, posee un PIB industrial que abarca el 33,1% del total del PIB industrial nacional. La región Sudeste es la región que más peso tiene en el PIB nacional (el 56,0%) y la región Sur participa con el 16,6% (IBGE, 2008). De los siete Estados que forman las regiones Sur y Sudeste, cinco de ellos, São Paulo, Río de Janeiro, Minas Gerais (región Sudeste), Rio Grande do Sul y Paraná (región Sur) concentran en torno al 70% del PIB nacional.

La economía de la región Sudeste está bastante diversificada y la agricultura y la pecuaria son practicadas en todos los estados de esa región geográfica. Las industrias que prevalecen son la naval y la petrolífera (Río de Janeiro), la automovilística (São Paulo), la siderúrgica (São Paulo, Río de Janeiro, Minas las Gerais y Espírito Santo) y la petroquímica (Río de Janeiro, São Paulo y Minas Gerais). La región Sudeste concentra la mitad de la población brasileña y las ciudades más industrializadas y desarrolladas de Brasil.

La región Sur concentra su producción en la actividad agropecuaria. El embarque de la producción de granos se hace a través del puerto de Paranaguá, en el litoral de

Paraná, además de ser la región de conexión de Brasil con los demás países del Mercosur. El puerto de Paranaguá es el puerto exportador de productos agrícolas más grande del país y el más grande en embarques y desembarques de granos de América del Sur. La participación de los cinco primeros Estados de la Federación responde también casi del 70% del total exportado por el país (Mataveli, 2014). En la tabla 4.4 se puede ver la contribución de las provincias a la balanza comercial del agronegocio brasileño.

Tabla 4.4 - Balanza comercial del agronegocio brasileño – provincias exportadoras

UNIDAD DE LA FEDERACIÓN EXPORTADORA	Enero – Diciembre 2011			Enero – Diciembre 2010			Var. % (a/b)
	Valor (US\$) - (a)	Ranking	Part. %	Valor (US\$) - (b)	Ranking	Part. %	
SÃO PAULO	21497367943	1	22,73	18982560265	1	24,83	0,13
PARANÁ	12624942531	2	13,35	9908278951	2	12,96	0,27
RIO GRANDE DO SUL	12008862345	3	12,70	9309263625	3	12,18	0,29
MATO GROSSO	10918579546	4	11,54	8302338391	4	10,86	0,32
MINAS GERAIS	9712012683	5	10,27	7609461454	5	9,95	0,28
SANTA CATARINA	5710312720	6	6,04	4905440940	6	6,42	0,16
BAHIA	4687746658	7	4,96	3738493576	7	4,89	0,25
GOIAS	4107597858	8	4,34	3016892738	8	3,95	0,36
MATO GROSSO DO SUL	3239810275	9	3,43	2610043556	9	3,41	0,24
ESPIRITO SANTO	2243272311	10	2,37	1623727880	11	2,12	0,38
PARÁ	1672233204	11	1,77	1687998202	10	2,21	-0,01
ALAGOAS	1355569011	12	1,43	928325048	12	1,21	0,46
CEARÁ	875797092	13	0,93	828744026	13	1,08	0,06
PERNAMBUCO	766600825	14	0,81	688500445	14	0,90	0,11
MARANHÃO	653271098	15	0,69	441211370	15	0,58	0,48
TOCANTINS	484549827	16	0,51	343506675	17	0,45	0,41
CONSUMO DE BORDO	428167938	17	0,45	23782141	26	0,03	17,00
RONDONIA	411229677	18	0,43	412917325	16	0,54	0,00
RIO GRANDE DO NORTE	210988322	19	0,22	228802773	18	0,30	-0,08
RIO DE JANEIRO	208852385	20	0,22	139938223	20	0,18	0,49
AMAZONAS	179338707	21	0,19	175364420	19	0,23	0,02
PIAUI	158788398	22	0,17	122473738	22	0,16	0,30
DISTRITO FEDERAL	132128361	23	0,14	127301707	21	0,17	0,04
PARAÍBA	114334796	24	0,12	120887502	23	0,16	-0,05
SERGIPE	101145391	25	0,11	56360156	25	0,07	0,79
AMAPÁ	37722043	26	0,04	62638756	24	0,08	-0,40
ACRE	16570546	27	0,02	19371032	27	0,03	-0,14
MERCADORIA	15379497	28	0,02	14458409	28	0,02	0,06
RORAIMA	12666981	29	0,01	7473091	29	0,01	0,70
RE EXPORTACIÓN	5164983	30	0,01	2282145	30	0,00	1,26
OTROS	5421	31	0,00	0	31	0,00	0,13

Fuente: Agrostat (2012)

4.4.2 Productos y su contribución en las exportaciones

No obstante, es necesario analizar cuáles son los productos que contribuyen en este crecimiento del agronegocio brasileño y en qué medida lo hacen. En la tabla 4.5 se observa que el producto cuya producción ha experimentado un crecimiento mayor es la soja, con un 37.315%, ya que en la década de los 60 casi no se plantaba soja en Brasil. Sin embargo, es importante analizar la evolución de la caña de azúcar, pues en la década de los 60 era la que más contribuía, con 56.920 toneladas, y siguió creciendo hasta el montante de 634.850 toneladas en el año de 2011. Según los indicadores del mercado todavía debe seguir creciendo, debido a la agregación de valor de sus derivados en el mercado.

Tabla 4.5 - Serie histórica de producción (algunos años y productos), en miles de toneladas

Productos	1960	1970	1980	1989	2000	2004	2005	2011	Tasa %
Maíz	8,67	14,21	20,37	26,57	32,32	41,78	35,13	34,19	294
Arroz	4,79	7,55	9,77	11,04	11,13	13,27	13,19	13,46	181
Soya	0,2	1,5	15,15	24,07	32,82	49,54	51,18	74,83	37.315
Trigo	0,71	1,84	2,7	5,55	1,72	5,81	4,65	5,65	695
Caña de azúcar	56,92	79,75	148,65	262,67	326,12	415,2	463	634,85	1.015

Fuente: IBGE (2014)

4.5 NOTAS GENERALES SOBRE EL AGRONEGOCIO DE LA PROVINCIA DE PARANÁ

Paraná es la principal provincia agrícola de Brasil, cuenta con el 2,3% del territorio nacional, con el 20% de la producción nacional de granos (datos de la cosecha 2010/2011) y es el 2° mayor exportador del agronegocio brasileño. Agrupa 371.051 propiedades del agronegocio – el 85% con menos de 50 hectáreas (Censo agropecuario:

2006; IBGE, 2006) y la participación en el PIB del agronegocio es del 34%, cifra que indica que es una provincia con una participación por encima del promedio nacional, que alcanza el 24%.

En cuanto a la infraestructura, posee 13.750 km de carreteras pavimentadas, 2.288 km de vías ferroviarias, cuatro aeropuertos operando con aviones de grande porte y cargas (São José dos Pinhais, Foz do Iguaçu, Londrina e Maringá) y el puerto de Paranaguá (91 km/Curitiba, la Capital), que es el mayor puerto del sur del Brasil y en él circulan de media 31 millones de toneladas, US\$ 12 billones en 2009, teniendo como principales productos fertilizantes, derivados de la producción de granos, azúcar y soya (Ortigara, 2012).

El clima cambia según la región, ya que hay climas Subtropicales (oeste y norte) y Templado (este y oeste). En las regiones con este último el suelo es utilizado fundamentalmente para agricultura, pastos, cultivos forestales, de acuerdo con la figura 4.6.

Figura 4.6 – Utilización del Suelo de la Provincia de Paraná



Fuente: IBGE (2012)

La región destaca en cuanto al desarrollo de investigaciones y la extensión, las asociaciones (cooperativas fuertes), la logística e infraestructura, el acceso a las tecnologías y a la información, la integración del Gobierno y la iniciativa privada, el

manejo y conservación de la tierra, la capacitación del productor, el incremento tecnológico (material genético, zonificación, máquinas más eficientes (menores pérdidas)), los insumos y el cambio de perfil (selección de los productores) y políticas públicas.

Fue la provincia que más contratos de crédito rural de costeo recibió, además de ayudas y subvenciones para la investigación y la comercialización en agricultura, obteniendo los recursos del BNDES (Banco Nacional de Desarrollo Económico y Social) (Ortigara, 2012).

En relación a la fertilización de la tierra, el agronegocio cubre diversas producciones, como frijoles, maíz, azúcar, café, soya, trigo y yuca.

De acuerdo con Ortigara (2012) presentamos un resumen para cada tipo de productos en la provincia y sus particularidades:

Para la producción de **frijoles** la provincia es considerada el 1º productor nacional, con el 21% de la producción, ya que produce 816.000 toneladas (2 cosechas - negro (55%) y de color (45%)), el área cultivada es de 521.000 hectáreas y la productividad es de 1.566 Kg/hectárea.

La provincia también es considerada la mayor productora nacional de **maíz**, con el 22% de la producción, lo que equivale a 12,47 millones de toneladas, con un área de 2,47 millones de hectáreas cultivada y una productividad de 5.050 kg/hectárea. Su industria de molienda tiene capacidad para 1 millón de toneladas/año. Además, para el consumo animal se destinan cerca de 7,5 millones de toneladas/año. Las toneladas restantes se destinan a exportación.

Para la producción de **soya** la provincia ocupa la 2º posición de mayor productor nacional, con el 20% de la producción - 15,34 millones de toneladas-, un área cultivada de 4,48 millones de hectáreas, una productividad de 3.423kg/hectárea y contando con una planta de industrias instalada con capacidad para moler 35.645 toneladas/día. Por otro lado, se exportan 6,9 millones de toneladas en granos (US\$ 3,3 billones), 4,5 millones de toneladas de producto para consumo humano y animal - US\$ 1,8 billones y 800 mil toneladas de aceite - US\$ 973 millones.

En cuanto a la producción de **trigo** es el 2º mayor productor nacional, con un 42% de la producción (produce 2,47 millones de toneladas,) un área cultivada que alcanza 785.000 hectáreas –la menor área desde 1975-; una productividad de 2.400 kg/hectárea y una capacidad de 95 unidades moledoras en 51 municipios, con lo que genera 3.500 empleos.

Para la producción de **café** la provincia es considerada el 5º mayor productor nacional, con producción de 2,5 millones de sacos y un área cultivada de 90 mil hectáreas. Se producen 24 sacos/hectárea y hay un total de 12.000 productores (80% familiares), que generan 200 mil empleos (permanentes y temporales).

La provincia también tiene una buena participación en la producción nacional de yuca, pues está situada como el 2º mayor productor nacional con un 16% de la producción total, lo que equivale a una producción de 4.179.245 toneladas, y un área cultivada de 184.263 hectáreas. La productividad es de 22.688 kg/hectárea y la capacidad de 40 plantas industriales de fécula, que producen 400.000 toneladas de fécula/año - 75% do total brasileño- y 300.000 toneladas de harina/año, generando 2.300 empleos directos.

En cuanto a la producción de **azúcar**, sigue siendo el 4º mayor productor nacional, con el 8% de la producción nacional y un área cultivada de 623.023 hectáreas (25% cosecha mecanizada – camina para 100% en 2025); Posee una capacidad de 28 plantas en usinas/destilarias (6% del Brasil) – destinando la producción en un 60% al azúcar y un 40% al alcohol ((Capacidad nominal: 50 – 55 mil t/año), etanol 1,4 billón de litros y azúcar 3,3 millones de toneladas).

Además de la Agricultura, en Paraná tiene un gran protagonismo la **silvicultura** y los productos obtenidos de su explotación, como papel, celulosa, novelero, molduras y serrarías. El área establecida para esta actividad es de 853 mil hectáreas, con tradición de exportación, Concretamente en el cultivo y explotación de pinos, la provincia es la 1º productora del país, con un área de 687 mil hectáreas (y una productividad de 45 m³/ha/año). En el caso de los eucaliptos, está clasificada como 7º productora, representando con 161 mil hectáreas (Productividad - 60m³/ha/año).

Así como el cultivo silvícola, también tiene una relevancia considerable la actividad de **rebaños de bovinos**. La provincia ocupa la clasificación de 10º productor nacional y cuenta con 56.000 pecuaritas; 9,4 millones de cabezas (4,5% del Brasil); 79 frigoríficos (26 c/SIF - 53 c/SIP). El matadero tiene una actividad de cerca de 1,2 millón/cabezas/año, produciendo 279,5 mil/t/año de carnes y generando de media 3.500 empleos.

También es una provincia conocida en el país en cuanto a la producción de **leche**, ya que ocupa la 3º posición nacional. Se elaboran de media 3,59 billones de litros/año (12% de total brasileño), en la que participan 114 mil productores y 1,5 millón de cabezas/rebaño ordeñado. La capacidad productiva es de 11 litros/vaca/día, contando con 301 establecimientos industriales.

En relación al **rebaño de cerdos**, se estima que la participación de Paraná alcanza el 13,1% de la producción nacional, en la que intervienen 30.000 productores; que producen 630 millones de kilos de carne. Agrega a 7,5 millones de cabezas por año, de las que 6,6 millones de cabezas (2011) se sacrifican y se producen 61,4 mil toneladas (11,9% del Brasil) para exportaciones.

En la **avicultura**, ocupa la 1º posición en producción y la 2º posición en exportación (1 millón de toneladas (26,5% del Brasil)). Esta actividad agrupa a 18.688 productores a los que abastecen el total de la planta de mataderos (conocidos como frigoríficos en Brasil). En 2011, llegó a alcanzar la cifra de 1,4 billones de cabezas (27% del Brasil), y en abate/día consiguió 3,9 millones de aves.

La **naranja** también juega un papel importante en la economía de la provincia. Su área cultivada incluye 24.000 hectáreas, en las que se producen cerca de 14 millones de cajas. En cuanto a la capacidad instalada, alcanza la cifra de 40.000 toneladas de zumo, en tres unidades de procesamiento.

Con la intención de justificar la delimitación geográfica de la investigación este capítulo se muestra la importancia del sector del agronegocio para la economía brasileña y para la provincia de Paraná, con la intención de justificar la delimitación geográfica de la investigación.

CAPÍTULO 5. TRABAJO EMPÍRICO

5.1 INTRODUCCIÓN

En los capítulos precedentes, que constituyen la base o marco teórico de esta investigación, hemos profundizado en el concepto de empresa familiar, en la forma de medir el éxito en la sucesión de este tipo de organizaciones y en cuáles pueden ser los factores que contribuyen a dicho éxito. El estudio y análisis de las investigaciones previas nos ha llevado a plantearnos varios interrogantes a los que intentaremos dar respuesta con esta investigación empírica, basada en los datos obtenidos de las empresas familiares del agronegocio del estado de Paraná (Brasil).

Los objetivos básicos de nuestra investigación empírica son: a) identificar cuáles son las principales variables que condicionan el éxito en la sucesión de las empresas familiares y cuál es la importancia relativa de cada una de esas variables, y b) comprobar si las variables y su importancia en el éxito de la sucesión se mantienen con independencia del tipo de empresa familiar analizado.

El capítulo está dividido en tres partes. En la primera presentamos nuestras hipótesis de trabajo, en la segunda la metodología seguida y en la tercera los principales resultados hallados y su discusión.

5.2 LAS HIPÓTESIS DE TRABAJO

Teniendo en cuenta el marco teórico precedente y el modelo de análisis descrito en la figura 2.4, capítulo 2, nuestras hipótesis de trabajo son:

- ✓ H₁: El entorno familiar influye directamente en el éxito de la sucesión
- ✓ H_{1a}: La importancia del entorno familiar en el éxito de la sucesión es diferente en función del tipo de empresa familiar estudiado

- ✓ H₂: El entorno económico influye directamente en el éxito de la sucesión
- ✓ H_{2a}: La importancia del entorno económico en el éxito de la sucesión es diferente en función del tipo de empresa familiar estudiado

- ✓ H₃: El entorno organizacional influye directamente en el éxito de la sucesión
- ✓ H_{3a}: La importancia del entorno organizacional en el éxito de la sucesión es diferente en función del tipo de empresa familiar estudiado

- ✓ H₄: El consejo de administración influye directamente en el éxito de la sucesión
- ✓ H_{4a}: La importancia del consejo de administración en el éxito de la sucesión es diferente en función del tipo de empresa familiar estudiado

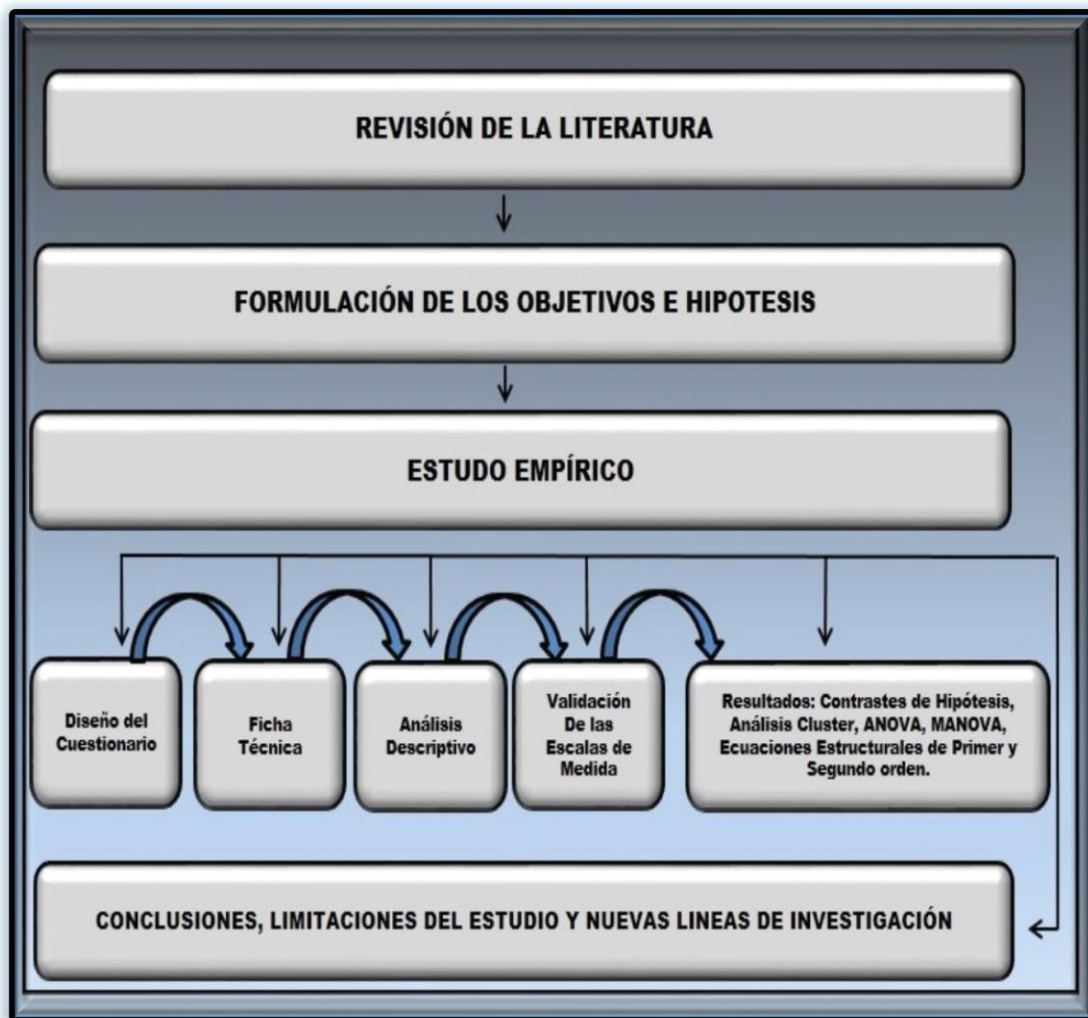
- ✓ H₅: El consejo de familia influye directamente en el éxito de la sucesión
- ✓ H_{5a}: La importancia del consejo de familia en el éxito de la sucesión es diferente en función del tipo de empresa familiar estudiado

- ✓ H₆: El plan de sucesión influye directamente en el éxito de la sucesión
- ✓ H_{6a}: La importancia del plan de sucesión en el éxito de la sucesión es diferente en función del tipo de empresa familiar estudiado

5.3 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

El objetivo de este apartado es describir y justificar las diversas decisiones adoptadas a fin de llevar a cabo la parte empírica del presente trabajo de investigación. Este proceso se ha resumido en la figura 5.1.

Figura 5.1 - Esquema de la metodología



Fuente: Elaboración propia.

5.3.1 La muestra

Para la obtención de la muestra hemos partido de la base de datos del Instituto Brasileño de Planificación y Tributación (IBPT, 2014), que ofrece información sobre las empresas brasileñas en general. La base de datos del IBPT está compuesta por la información que proporcionan los diferentes órganos gubernamentales relacionados con la recaudación fiscal, las oficinas de registro de títulos y documentos, el Ministerio del Desarrollo, Industria y Comercio Exterior (MDIC), el Ministerio del Trabajo y Empleo (MTE), la Caixa Económica Federal (CEF), el registro mercantil, y los portales de transparencia del Instituto Brasileiro de Geografía y Estadísticas (IBGE). En esta base de datos, en diciembre de 2014 aparecían 18.855 empresas del agronegocio de la provincia de Paraná – Brasil.

Con objeto de identificar las empresas familiares hemos seguido el siguiente proceso de depuración:

1.- Excluimos las empresas públicas, las público privadas, las cooperativas; consorcio de sociedades; empresas individuales de responsabilidad simples y limitada; fundaciones y organizaciones religiosas.

2.- Excluimos las empresas cuya actividad económica (CNAE) era: crianza de mascotas (perros, gatos y otros); caza y servicios relacionados; elaboración de productos de panadería y confitería; fabricación de galletas; fabricación de hielo; fabricación de agua embotelladas; fabricación de refrescos; fabricación de cigarrillos. Tras este proceso de depuración quedaron 15.215 empresas

3.- El siguiente filtro fue la edad de las empresas. Todas las empresas fundadas con posterioridad al 31/12/1994 (menores de 20 años) fueron eliminadas del análisis. La razón de esta decisión se apoya en la idea de que la transmisión en las empresas familiares suele ocurrir con posterioridad a los 20 años de su fundación (Bornholdt, 2005). Con este nuevo filtro el número de empresas se redujo a 1.855.

Estas 1.855 pertenecen todas al sector agroalimentario, aunque las actividades que desarrollan son muy variadas y van desde mataderos de aves a fabricación de conservas de palmito.

En Brasil no existen bases de datos en las que se pueda consultar información sobre los propietarios, el nivel de facturación, el número de empleados, etc. Por otra parte, las empresas no están acostumbradas a abrir sus puertas a los investigadores de las universidades. Por este motivo, y con objeto de obtener una muestra suficientemente representativa, firmamos un convenio de colaboración con la Federación de las Asociaciones Empresariales de la provincia de Paraná (FACIAP). Como consecuencia de este convenio la FACIAP se puso en contacto vía email con las asociaciones comerciales y empresariales explicándoles los objetivos de la investigación y pidiéndoles su participación y la colaboración en la recogida de datos.

Utilizando los datos proporcionados por FACIAP, fundamentalmente el nombre del gerente de la empresa y su teléfono, el siguiente paso fue ponernos en contacto con el sucesor para realizar una encuesta telefónica. El número de empresas entrevistadas fue 296, lo que representa un 16% del universo a estudiar. No obstante, la muestra final está compuesta por 230 empresas. La diferencia se debe a que una vez obtenidos los datos decidimos estudiar únicamente las empresas de más de 10 trabajadores (empresas pequeñas, medianas y grandes, en terminología del Mercosur - MERCOSUR/GMC/RES N° 90/93) y cuyo proceso de sucesión había ocurrido antes de noviembre de 2013. Este nuevo filtro obedece a la idea de que hace falta un periodo de tiempo suficientemente amplio (al menos un año) para que el sucesor se distancie de la dinámica propia del proceso de sucesión y pueda valorarlo de forma más sincera y objetiva.

Tabla 5.1 – Ficha técnica de la investigación empírica

Universo de medida	Empresas familiares del agronegocio de la provincia de Paraná, Brasil
Unidad de medida	Los sucesores
Población	1.855 empresas (clasificadas como del agronegocio familiares)
Técnica de muestreo	Muestra de conveniencia
Tamaño de la muestra	230 encuestas válidas
Ámbito geográfico	Provincia del Paraná
Error muestral	± 6%
Nivel de confianza	95%
Método de obtención de información	Encuesta telefónica basada en un cuestionario estructurado
Periodo del trabajo de campo	Desde diciembre de 2014 a marzo de 2015
Análisis de datos	Análisis descriptivo, Análisis Factorial de Componentes Principales, Análisis Cluster; ANOVA; MANOVA; Ecuaciones Estructurales de primer y segundo orden, y, “ <i>bootstrapping</i> ”.
Paquetes estadísticos	Excel 2013; SPSS versión 19.0 y SmarthPLS versión 3.0

Fuente: Elaboración propia.

5.3.2 Instrumentos de medida – el cuestionario

El instrumento utilizado para la recogida de información es el cuestionario. El diseño del cuestionario está basado en los planteamientos teóricos mostrados en la primera parte de esta tesis; en especial en los capítulos uno, dos y tres, en los que hemos profundizado sobre la definición, los tipos y la importancia de las empresas familiares, así como sobre los factores que pueden influenciar el éxito en la sucesión.

Dos fueron las principales razones que nos llevaron a utilizar el cuestionario como instrumento de investigación. La primera, en Brasil, la mayor parte de los datos disponibles por los órganos oficiales no están a disposición de los investigadores y, cuando ocurre, los datos se divulgan solamente de forma agregada. En el nivel de conocimiento que necesitamos para nuestro trabajo de investigación no eran suficientes los datos oficialmente divulgados. Así, por ejemplo el Instituto Brasileño de Geografía y Estadística (IBGE), órgano oficial gubernamental responsable de los Censos del país, divulga información global sobre las empresas. En general, no se puede saber cuántas de estas empresas son familiares, o su clasificación por tamaño o por sectores de actividad, su volumen de ventas, etc. La segunda de las razones para usar el cuestionario es que parte de la información que necesitamos para nuestra investigación (creencias del sucesor respecto a la propiedad, la gestión y el legado; percepción sobre la armonía familiar, etc.) solamente se pudo obtener directamente del sucesor.

Vistas estas primeras consideraciones sobre la oportunidad del cuestionario detallamos la continuación: (1) el procedimiento de diseño del cuestionario; y (2) la realización del pretest.

Para la construcción del cuestionario (ver anexo 01), además de las consideraciones ya mencionadas anteriormente tuvimos en cuenta: (1) la revisión de otros cuestionarios aplicados previamente a empresas familiares con objeto de medir algunos aspectos del proceso de sucesión y su éxito; (2) los temas que se recogen en los mismos; y (3) la estructura de medida, sus categorías y sus escalas de medida.

Para desarrollar el cuestionario realizamos una extensa revisión de otros cuestionarios disponibles en la literatura que abordan los temas “empresas familiares”, “sucesión en empresas familiares”, “clima familiar”, “gobierno en la empresa familiar”, “éxito en la empresa familiar”, “órganos de gobierno de las empresas familiares” y “armonía familiar”. Nuestro cuestionario consta de 152 ítems que se distribuyen en 5 partes diferenciadas según los temas que abordan.

En la primera parte se recopilan los datos que sirven para describir las empresas de la muestra:

1. Identificación de la empresa como familiar o no
2. Valor de los activos de la empresa;
3. Fecha de inicio de la actividad de la empresa;
4. Cuáles son las generaciones que trabajan juntas en la empresa;
5. Volumen de ventas
6. Número de empleados;
7. Tiempo transcurrido desde el último relevo generacional;
8. Número de familias accionistas en la empresa;
9. Órganos de gobierno que están en funcionamiento en la empresa;

La segunda parte constan 3 preguntas con tres alternativas de respuesta que interpelan al sucesor sobre sus creencias en torno a cómo debe ser la propiedad, la dirección y la transmisión en su empresa.

La tercera parte consta de 118 ítems que tienen por objeto investigar cuáles son las Funciones del Consejo de Familia y del Consejo de Administración; cuáles son las características que definen el entorno familiar, el entorno organizacional y el entorno económico en el que se desarrolla la actividad empresarial. También se recogen datos sobre los elementos incluidos en el plan de sucesión de la empresa.

La cuarta parte está destinada a medir cómo es percibido el éxito por parte del sucesor. Se utilizan dos variables fundamentales: el incremento en las ventas y la armonía familiar. El número de ítems utilizados es de 21.

Todos los ítems relacionados con la tercera y la cuarta parte del cuestionario han sido medidos utilizando escalas Likert crecientes (Hawkins *et al.*, 1974) que van de 1 (totalmente en desacuerdo) a 5 (totalmente de acuerdo).

5.3.3 La realización del pretest

Una vez elaborado el cuestionario, y antes de realizar la encuesta a todas nuestras empresas objetivo, llevamos a cabo un pretest. Los principales objetivos perseguidos fueron (Converse y Presser, 1986; Bradburn y Sudman, 1991; Kinneer y Taylor, 1991; Reynolds et al., 1993; Reynolds y Diamantopoulos, 1998; Groves *et al.*, 2009): (1) asegurar que el cuestionario es apropiado para la encuesta en términos de lenguaje y estructura; (2) comprobar que todas las preguntas se entienden y se interpretan de la misma manera; (3) confirmar que las categorías de respuesta son exhaustivas, y de lo contrario, añadir aquellas que el investigador no previó; (4) cerrar alguna pregunta que se decidió dejar abierta en el pretest con objeto de que el entrevistado se pudiera explayar en la respuesta; (5) observar que el orden y disponibilidad de las preguntas son el adecuado y dan fluidez en el desarrollo de las respuestas; y (6) medir la longitud del cuestionario.

En la encuesta piloto, la muestra pretestada se puede decir que es una submuestra de la real (Azofra, 2000) y suele ser una muestra de conveniencia elegida de modo que sea de lo más heterogénea posible o tanto como la población a estudiar (Churchill, 1995; Alvira, 2004). Dada la distribución y representatividad de empresas familiares del agronegocio de la provincia, se decidió recoger para este estudio piloto los siguientes tipos de empresas, de acuerdo con su tamaño:

- Pequeñas Empresas - 5 empresas;
- Medianas Empresas - 5 empresas;
- Grandes Empresas - 5 empresas.

Cabe mencionar que las personas que contestaron a las preguntas del pretest fueron todos sucesores de empresas familiares. Después de contestar a las preguntas les interpelamos sobre la estrategia utilizada para responder a todas ellas. Las respuestas obtenidas de estas 15 empresas no forman parte de la muestra final.

Como señalan Hardesty y Bearden (2004) existen diversos métodos para valorar la validez aparente. Siguiendo el procedimiento de Casaló *et al.* (2012), cada ítem fue calificado por cada grupo de expertos que señaló como representativo o no representativo el ítem en función del concepto que pretendían medir. De acuerdo con las orientaciones de Lichtenstein *et al.* (1990), cada ítem fue retenido si al menos un 85% de los expertos consideraba el ítem representativo para medir el concepto deseado.

5.3.4 Los procedimientos del trabajo de campo

De los diferentes procedimientos para la recogida de datos a través de una encuesta, por ejemplo, la entrevista personal, la entrevista telefónica, la encuesta por correo, la encuesta auto administrada y la encuesta en la red, nosotros optamos por realizar la encuesta por teléfono. Aunque este método de recogida de datos presente desventajas relacionadas con la falta de compromiso de los encuestados, Malhotra *et al.* (2005) entienden que la entrevista por teléfono presenta la ventaja de que se completa con rapidez y posibilita el acceso a tamaños muestrales grandes. Por otra parte, el índice de respuesta de este método de recogida de datos suele ser elevado (Malhotra *et al.*, 2005).

Las encuestas fueron realizadas por una empresa especialista en este tipo de trabajo. Previamente a la entrevista, el investigador explicó a los entrevistadores el propósito de la investigación y dio indicaciones claras sobre cómo conseguir respuestas lo más precisas posibles. Todos los entrevistados fueron informados, además, sobre la confidencialidad de los datos y de que serían tratados de forma agregada. Los entrevistadores telefonearon a 350 empresarios pero sólo consiguieron la colaboración de 296 sucesores. Todos ellos fueron encuestados en su puesto de trabajo.

El proceso de recogida de datos se desarrolló entre los meses de diciembre de 2014 y marzo de 2015.

5.3.5 Las técnicas empleadas y la justificación de sus usos

Para Gil (2008), la característica fundamental del método estadístico es su grado de precisión. Basándonos en esta premisa, en este punto justificamos el uso de las técnicas estadísticas utilizadas en este estudio para comprobar las hipótesis y cumplir los objetivos establecidos: (1) Análisis Descriptivos; (2) Análisis factorial de componentes principales; (3) Análisis de conglomerados (Cluster); (4) Contrastes de Medias – Análisis de Varianza - ANOVA y MANOVA; y (6) Ecuaciones estructurales.

En el **Análisis Descriptivo** se recogen datos que ayudan a describir la situación tal y como es, sirve para estimar las características de nuestra muestra, identificar casos planteados, estimar la frecuencia con que aparecen, describir las dimensiones de las variables a utilizar y justificar estudios analíticos para probar hipótesis especificadas.

Dado que cada uno de estos constructos está medido por diferentes variables o ítems nos preguntamos si los constructos son o no unidimensionales. Para comprobar este hecho realizamos un análisis factorial de componentes principales.

Identificadas las dimensiones de los constructos, nos propusimos explorar si el valor medio de estas dimensiones difiere en función del “tamaño de la empresa”; “la generación de la empresa”; “la edad de la empresa” y “el número de órganos de gobierno”. Al contrastar las hipótesis de que varias medias son iguales queremos determinar si existen diferencias significativas entre las medias. Para ello, aplicamos la técnica estadística **ANOVA de un Factor**.

Con objeto de comprobar si en función de las creencias sobre cómo ha de ser la propiedad, dirección y transmisión de la empresa se podrían identificar diferentes tipos de empresas familiares realizamos un **Análisis Cluster de Individuos**.

A continuación realizamos un **Análisis de Varianza Múltiple – MANOVA**, método causal que servirá para analizar simultáneamente varias variables dependientes a explicar, lo que permitirá comprobar si, consideradas de forma conjunta, una o más

variables independientes determinan simultáneamente el valor de las variables dependientes y, si es así, identificar para qué niveles. Con este análisis buscábamos explicar con mayor profundidad las características de los cluster formados. Las variables utilizadas para ello fueron edad de la empresa, generación, tamaño, años desde el relevo generacional, número de familias accionistas y número de órganos de gobierno.

Por último, utilizamos los modelos de **Ecuaciones Estructurales** que combinan el uso de variables latentes (no observadas) que representan conceptos en la teoría, y datos que provienen de medidas (indicadores o variables manifiestas) que son usados como insumos para un análisis estadístico que proporciona evidencia acerca de las relaciones entre variables latentes (Williams et al., 2009). El uso de esta técnica va a permitir analizar el modelo de análisis propuesto en esta tesis doctoral, y posibilita comprobar cómo influyen el Consejo de Familia; el Consejo de Administración; el Entorno Organizacional; el Entorno Familiar; el Entorno Económico; y el Plan de Sucesión en el éxito de la sucesión.

5.3.6 Resultados y análisis

5.3.6.1 Principales características de las empresas de la muestra

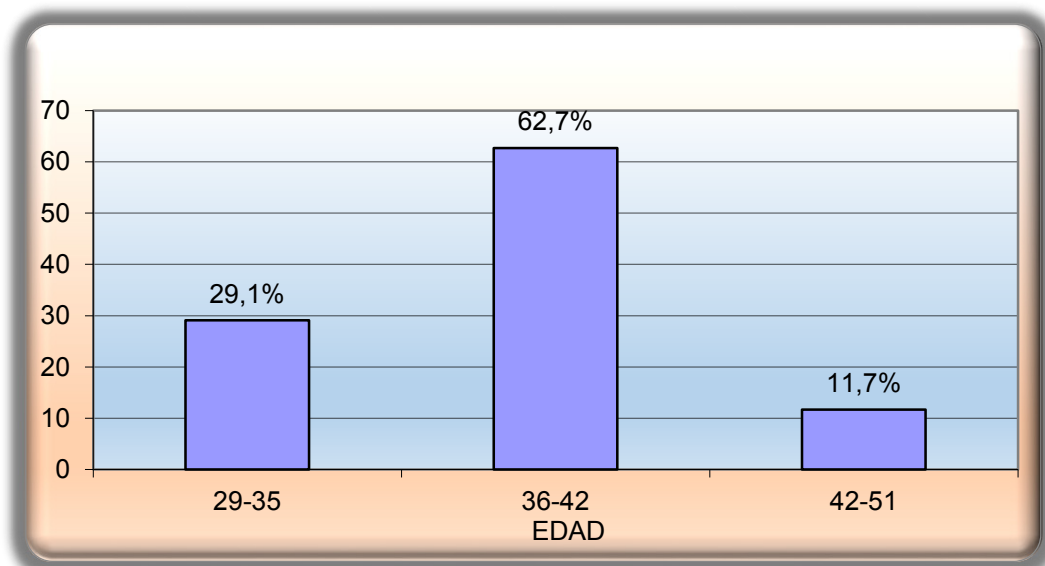
Como puede observarse en la tabla 5.2, la empresa más joven fue creada hace 29 años y la más antigua tiene 51 años. La media de edad de las empresas de la muestra es de 37,55 años.

Tabla 5.2 Edad de las empresas

Media	37,55
Desviación típica	3,943
Moda	37
Mínimo	29
Máximo	51

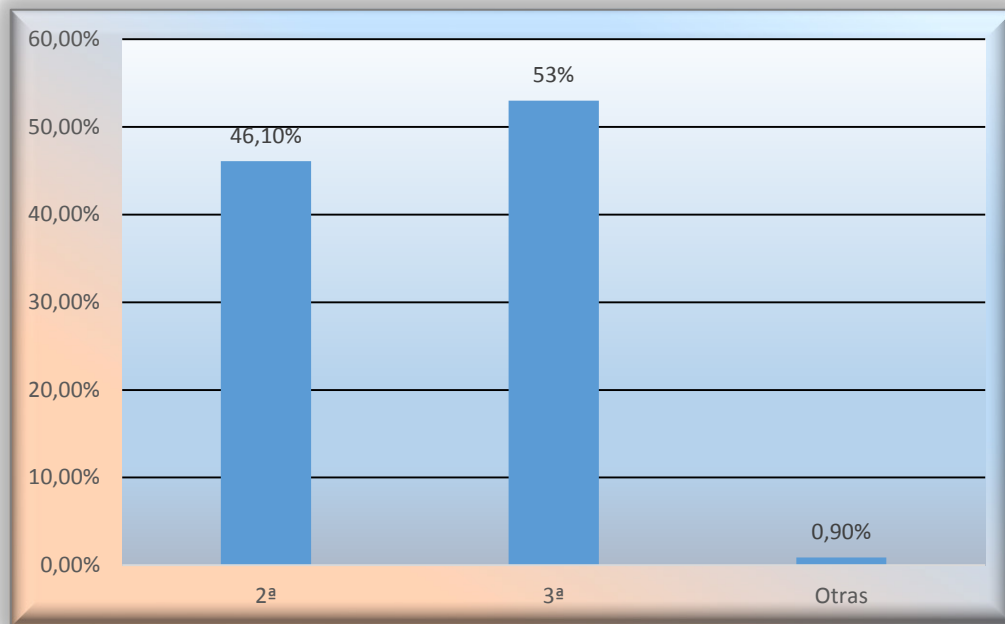
En el Gráfico 5.1 puede observarse que la mayor parte de las empresas tienen entre 36 y 42 años. El 91,8% de las empresas de la muestra tienen entre 29 y 42 años de vida. Cabe observar que la antigüedad de las empresas analizadas se debe a que uno de los requisitos para formar parte de la muestra es que hayan pasado al menos un relevo generacional. Las empresas con una edad inferior a 20 años no han sido tenidas en consideración en este estudio por considerar que excepto en casos puntuales (muerte del fundador, por ejemplo) no habrán pasado por el proceso de sucesión.

Gráfico 5.1 Muestra de empresas según la edad



En el gráfico 5.2, se describe la composición de la muestra según la generación de las empresas. Es importante señalar que todas las empresas de la muestra pasaron por el relevo generacional hace por lo menos 1 año, por lo que en nuestra muestra no hay empresas de primera generación. El 99,1% de las empresas de la muestra están en la segunda o la tercera generación.

Gráfico 5.2 – Generación en las empresas



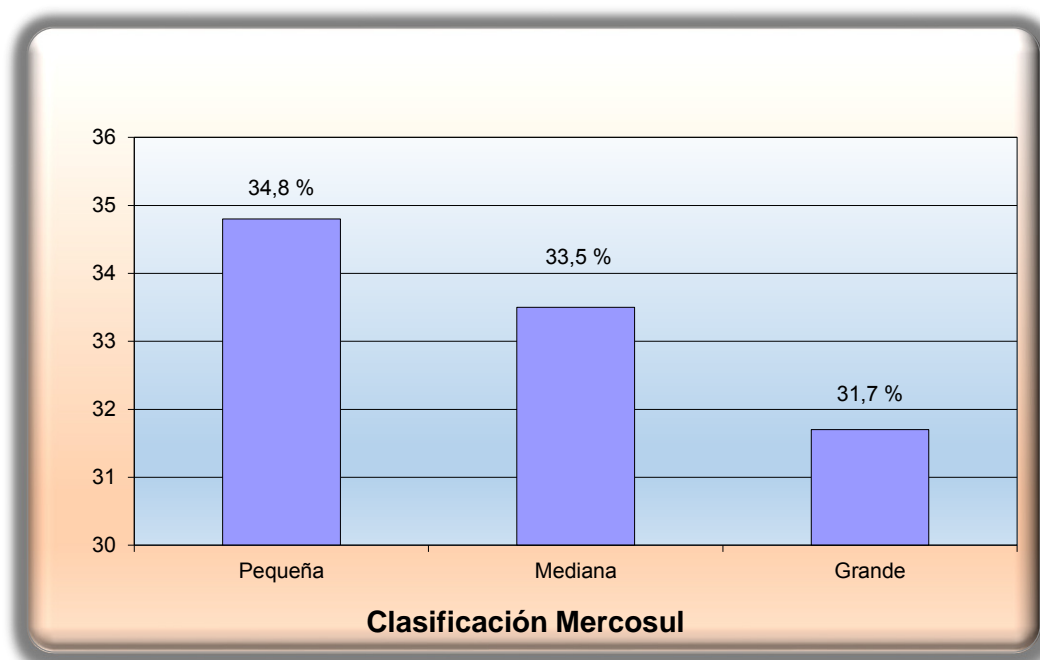
El gráfico 5.3 describe la composición de la muestra por tamaño de las empresas. Como puede observarse, la distribución por tamaños es bastante homogénea: un 34,8% de las empresas son pequeñas; un 33,5% son medianas y un 31,7% son grandes. En Brasil los parámetros utilizados para definir el tamaño de la empresa son diferentes de los de MERCOSUR, e incluso difieren en función del organismo que hace la clasificación. Con objeto de tener una clasificación basada en criterios ampliamente aceptados, y que permita hacer comparaciones futuras, para la clasificación de las empresas de la muestra se utilizó el criterio de identificación y clasificación utilizado por MERCOSUR (MERCOSUR/GMC/RES. N° 90/93) (ver tabla 5.3).

Tabla 5.3- Clasificación de las empresas de acuerdo con criterios del Mercosur

TAMAÑO DE LA EMPRESA	INDUSTRIA		COMERCIO Y SERVICIOS	
	Nº Empleados	Valor	Nº Empleados	Valor
Micro Empresa	Hasta 10	Hasta US\$ 400 mil	Hasta 5	Hasta US\$ 200 mil
Pequeña Empresa	De 11 a 40	Hasta US\$ 3,5 millones	De 6 a 30	Hasta US\$ 1,5 millón
Mediana Empresa	De 41 a 200	Hasta US\$ 20 millones	De 31 a 80	Hasta US\$ 7 millones
Grande Empresa	Por encima de 200	Por encima de US\$ 20 millones	Por encima de 80	Por encima de US\$ 7 millones

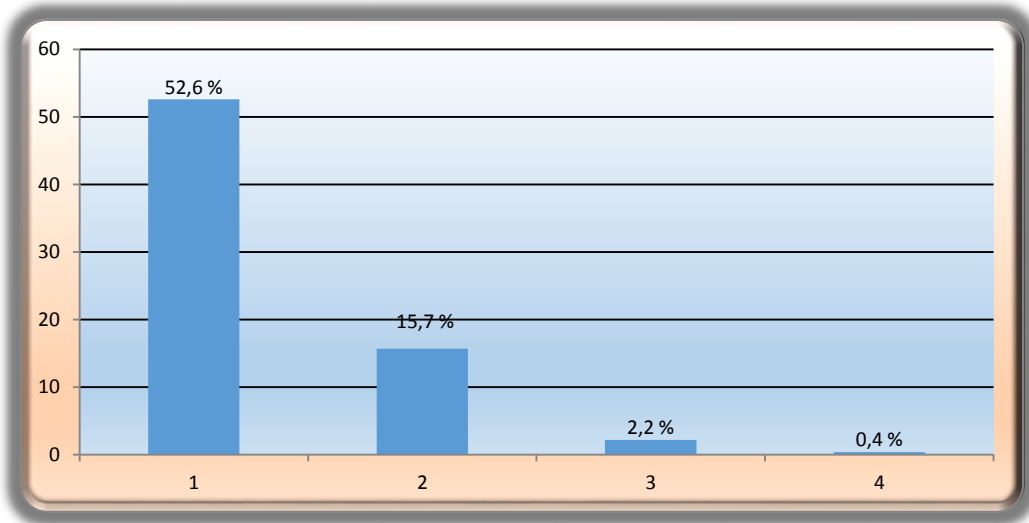
Fuente: MDIC (2014)

Gráfico 5.3 – Tamaño de las empresas de la muestra



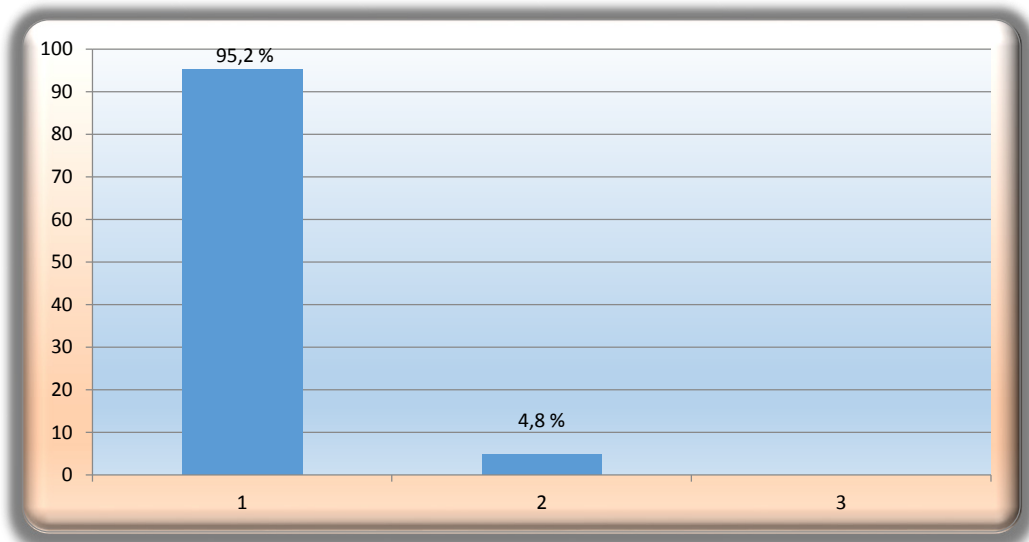
En cuanto al número de familias que participan en el accionariado de la empresa, que da una idea de la concentración de la propiedad, tal y como puede observarse en el gráfico 5.4 más de 50% de las empresas tiene solo una familia accionista. Este dato es similar al del porcentaje de empresas que están en primera generación (46,1%). lo que puede llevar a pensar que hay una cierta correlación entre la generación en la que se encuentra la empresa y el número de familias involucradas en su propiedad.

Gráfico 5.4 – Participación de familias accionistas



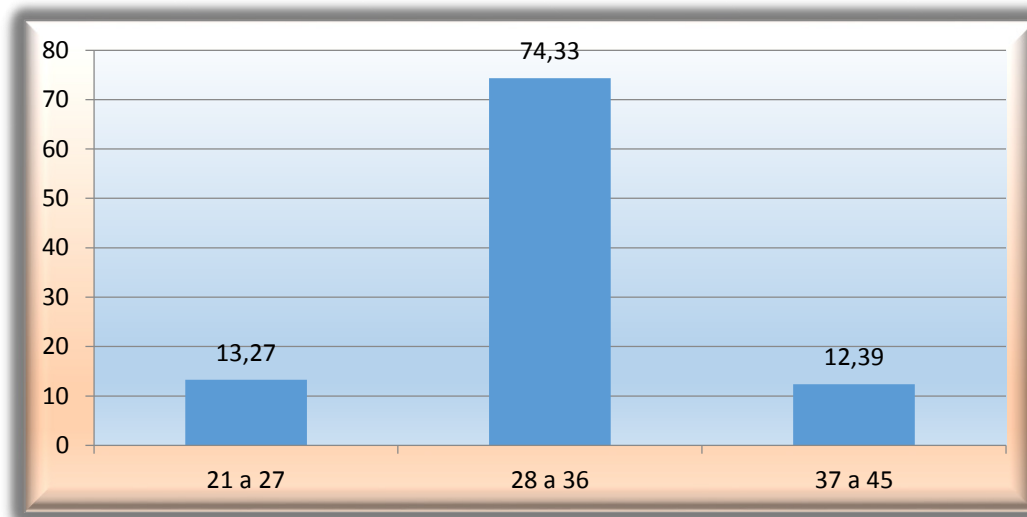
En el gráfico 5.5 se representan porcentaje de empresas que tienen uno o más órganos de gobierno que funciona de manera formal o informal, además de la Junta General de Accionistas. Los órganos de gobierno por excelencia son el Consejo de Administración y el Consejo de Familia. Más del 95% de las empresas tienen por lo menos un órgano de gobierno en su estructura de gestión. Se trata en la mayor parte de las ocasiones del Consejo de Administración.

Gráfico 5.5 – Participación de los órganos de gobierno



Por término medio, el relevo generacional ocurrió en las empresas de nuestra muestra 31,61 años después de la fundación. En la mayor parte de las empresas (74,33%) el relevo generacional ocurrió entre los 28 y 36 años después de su fundación.

Gráfico 5.6 – Composición de años hasta el relevo



Podríamos decir que las empresas de nuestra muestra se caracterizan mayoritariamente por ser PYMES, haber sido fundadas hace más de 20 años, haber pasado por lo menos un proceso sucesorio, y tener al menos un órgano de gestión diferente a la Junta General de Accionistas.

5.3.6.2 Análisis de la dimensionalidad y fiabilidad de las escalas de medida

Los constructos latentes que forman parte de nuestra investigación se han medido a través de escalas multi ítem con el objetivo de capturar su verdadera naturaleza multidimensional que impide su medición directa a través de un único ítem. Para ello, se requiere validar de forma individual y conjunta las escalas de medición antes de proceder a su utilización para la estimación de las diversas relaciones causales descritas en las hipótesis de investigación. Así, se asegura que las escalas de medida capturan la esencia de los conceptos teóricos para los que han sido diseñadas y, además, lo hacen con un error de medida bajo (Sánchez y Sarabia, 1999). En la tabla 5.6 se pueden observar los constructos y el número de ítems que los miden.

Tabla 5.4 - Constructos utilizados en el análisis

Dimensión	Número de ítems
1. funciones del consejo de familia	18
2. funciones del consejo de administración	14
3. características del entorno familiar	30
4. características del entorno organizacional	27
5. características del entorno económico	19
6. características del plan de sucesión	11
7. armonía familiar	19

Para el estudio de la dimensionalidad de cada una de las escalas de medida y analizar el grado en el que los indicadores propuestos en la escala realmente forman una única dimensión o concepto se ha recurrido a análisis factoriales exploratorios de componentes principales con rotación Varimax. De esta forma, además de identificar las dimensiones subyacentes en cada escala propuesta, se depuran las escalas mediante la eliminación de aquellos indicadores que no carguen su peso de una forma suficientemente clara sobre el factor previsto inicialmente. Es importante medir la unidimensionalidad en las escalas de medida para el desarrollo de futuros análisis cuantitativos, puesto que permite la realización de medidas en los indicadores que componen cada constructo, de forma que pueda trabajarse con una única variable representativa de cada constructo teórico (Anderson y Gerbing, 1988).

Con objeto de comprobar si las matrices de datos originales cumplen los requisitos mínimos para poder realizar análisis de componentes principales utilizamos el test de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO), que es una medida de adecuación muestral que indica qué porcentaje de la varianza de los indicadores es común y, por tanto, puede deberse a la existencia de factores subyacentes. El índice KMO oscila entre 0 y 1 y se estima que su valor ha de ser superior a 0,70. Entre 0,70 y 0,80 se considera suficiente; si los valores superan el valor 0,80 se considera bueno y si es mayor que 0,90 se interpreta como excelente. También realizamos la Prueba de Esfericidad de Bartlett que tiene como objetivo testar la hipótesis nula según la cual la matriz de correlaciones sería una matriz identidad. Si aceptamos H_0 (p -valor < 0.05) significa que se puede aplicar el análisis factorial.

5.3.6.2.1 Funciones del consejo de familia

A continuación mostramos los resultados del análisis de componentes principales con rotación Varimax para los ítems del constructo “funciones del consejo de familia”.

El KMO, el test de esfericidad de Bartlett y el determinante de la matriz, tal como puede observarse en la tabla 5.5 han mostrado que la matriz original cumple los requisitos mínimos para realizar un análisis de componentes principales.

Tabla 5.5 – Determinante de la matriz, KMO y Esfericidad de Bartlett

Constructo	KMO	Determinante	Esfericidad Bartlett
Funciones del consejo de familia	,776	0,00011	$\chi^2 = 868,427$ g.l.: 78 Sig.: 0,000

En la tabla 5.6 se puede observar que los cuatro primeros componentes, con un autovalor superior a uno, conservan el 66,17% de la variabilidad total. El primer factor explica 30,27% de la variabilidad total, el segundo el 16,11%, el tercero el 11,52% y el cuarto el 8,27%.

Tabla 5.6 - Total de varianza explicada

Funciones del consejo de familia	Autovalores iniciales			Cuadrado de la extracción			Cuadrado de la rotación		
	Total	% de la Varianza	% Acumulado	Total	% de la Varianza	% Acumulado	Total	% de la Varianza	% Acumulado
1	3,935	30,272	30,272	3,935	30,272	30,272	2,690	20,690	20,690
2	2,094	16,110	46,381	2,094	16,110	46,381	2,634	20,259	40,948
3	1,498	11,526	57,908	1,498	11,526	57,908	1,793	13,793	54,741
4	1,075	8,270	66,178	1,075	8,270	66,178	1,487	11,436	66,178

En la matriz de componentes rotados, tabla 5.7, se agrupan los ítems con mayor afinidad entre ellos; y en la tabla 5.8 se presenta un resumen de los componentes y la formación de los factores.

Tabla 5.7 – Matriz de componentes rotados

Funciones/importancia del consejo de familia:	Componentes			
	1	2	3	4
Para el mantenimiento de los valores que han hecho fuerte a nuestra empresa familiar	,728			
Para elaborar un plan de formación para los miembros de la familia	,722			
Para la evaluación del desempeño de los miembros de la familia en la gestión de la empresa	,663			
Para estimular a las nuevas generaciones a participar en la empresa	,661			
Para coordinar la planificación de la sucesión		,851		
Para servir de foro en el que se informa a la familia sobre la marcha de la familia (retos/aspiraciones/alegrías/dificultades de sus miembros)		,826		
Para servir de canal para informar a los miembros de la familia sobre la marcha de la empresa		,757		
Para ser un foro donde los miembros de la familia puedan comunicarse entre ellos		,546		
Para la discusión, la elaboración y la aplicación del protocolo familiar			,729	
Para la preservación de los bienes de la familia			,688	
Para definir la misión y visión de la empresa familiar			,680	
Para facilitar el crecimiento y evolución de la empresa				,810
Para el control de las entradas de nuevos miembros familiares en la empresa				,687
Método de Extracción: Análisis de Componentes Principales Método de Rotación: Varimax con Normalización de Kaiser				

Observando los ítems que componen cada factor, tal y como puede observarse en la tabla 5.8, podemos denominarlos Motivación y desarrollo generacional, Coordinación de la comunicación familiar, definición y preservación del protocolo familiar y control del crecimiento.

Tabla 5.8 - Matriz de los componentes rotados

Funciones/importancia del consejo de familia:	Constructo o Factor
Para el mantenimiento de los valores que han hecho fuerte a nuestra empresa familiar	El Factor 1 explica el 20,69% de la varianza total y contiene ítems relacionados con la contribución del consejo de familia a la motivación y mantención de los valores (,728; ,661) para el desarrollo de los nuevos miembros familiares (,722; ,663). A este factor le denominamos:
Para elaborar un plan de formación para los miembros de la familia	
Para la evaluación del desempeño de los miembros de la familia en la gestión de la empresa	
Para estimular a las nuevas generaciones a participar en la empresa	
Para coordinar la planificación de la sucesión	El Factor 2 explica el 20,26% de la varianza total y contiene ítems relacionados con la contribución del consejo de familia a la coordinación (,826; ,546) y la comunicación de los miembros de la familia (,851; ,757). A este factor le denominamos:
Para servir de foro en el que se informa a la familia sobre la marcha de la familia.	
Para servir de canal para informar a los miembros de la familia sobre la marcha de la empresa	
Para ser un foro donde los miembros de la familia puedan comunicarse entre ellos	
Para la discusión, la elaboración y la aplicación del protocolo familiar	El Factor 3 explica el 13,79% de la varianza total y contiene ítems relacionados con la contribución del consejo de familia a la definición y preservación del protocolo familiar (,729; ,688; ,680) y la definición de la misión y visión de la empresa. A este factor le denominamos:
Para la preservación de los bienes de la familia	
Para definir la misión y visión de la empresa familiar	
Para facilitar el crecimiento y evolución de la empresa	El Factor 4 explica el 11,43% de la varianza total y contiene ítems relacionados con la contribución del consejo de familia al control del crecimiento y evolución de la empresa (,810; ,687). A este factor le denominamos:
Para el control de las entradas de nuevos miembros familiares en la empresa	

Las funciones del consejo de familia se resumen en 4 factores. Para verificar la importancia individual de los factores en el análisis, considerando que fueron contruidos a partir de respuestas en una escala Likert de 1 a 5, y que el valor medio de cada respuesta es 3, efectuamos la suma de las respuestas de cada factor y calculamos el promedio de ellas.

Como se puede comprobar en la tabla 5.9, en el Factor 1 “Motivación y desarrollo generacional” es el factor más puntuado por los sucesores de nuestro estudio (35,33% por encima del promedio), seguido del Factor 4 “Control del crecimiento” (33% por encima del promedio), seguido del Factor 2 “Coordinación de la comunicación familiar” (31,83% por encima del promedio) y finalmente el Factor 3 “Integración del sistema familia-empresa” (0,89% por abajo del promedio).

Tabla 5.9 - Promedio de respuestas en el grupo de variables que miden la “funciones del consejo de familia”

Factores	Valor medio de la escala	Valor medio de la muestra
1. Motivación y desarrollo generacional	4 componentes x 3 = 12	16,24
2. Coordinación de la comunicación familiar	4 componentes x 3 = 12	15,82
3. Integración del sistema familia-empresa	3 componentes x 3 = 09	8,92
4. Control del crecimiento	2 componentes x 3 = 06	7,98

5.3.6.2.2 Funciones del consejo de administración

A continuación mostramos los resultados del análisis de componentes principales con rotación Varimax para los ítems del constructo “funciones del consejo de administración”.

El KMO, el test de esfericidad de Bartlett y el determinante de la matriz, tal como puede observarse en la tabla 5.10 han mostrado que la matriz original cumple los requisitos mínimos para realizar un análisis de componentes principales.

Tabla 5.10 - Determinante de la matriz, KMO y Esfericidad de Bartlett

Constructo	KMO	Determinante	Esfericidad Bartlett
Funciones del consejo de administración	,746	0,00049	$\chi^2 = 655,185$ g.l.: 78 Sig.: 0,000

En la tabla 5.11 se puede observar que los cuatro primeros componentes, con un autovalor superior a uno, conservan el 58,642% de la variabilidad total. El primer factor explica 26,36% de la variabilidad total, el segundo el 14,218%, el tercero el 9,19% y el cuarto el 8,87%.

Tabla 5.11 - Total de varianza explicada

Funciones del consejo de administración	Autovalores iniciales			Cuadrado de la extracción			Cuadrado de la rotación		
	Total	% de la Varianza	% Acumulado	Total	% de la Varianza	% Acumulado	Total	% de la Varianza	% Acumulado
1	3,427	26,360	26,360	3,427	26,360	26,360	2,822	21,707	21,707
2	1,848	14,218	40,578	1,848	14,218	40,578	1,888	14,521	36,228
3	1,195	9,191	49,769	1,195	9,191	49,769	1,518	11,678	47,906
4	1,153	8,872	58,642	1,153	8,872	58,642	1,396	10,735	58,642

En la matriz de componentes rotados, tabla 5.12, se agrupan los motivos (ítems) con mayor afinidad entre ellos; y en la tabla 5.13 se muestra un resumen de los componentes y la formación de los factores.

Tabla 5.12 – Matriz de componentes rotados

Funciones/importancia del consejo de administración para:	Componentes			
	1	2	3	4
Facilitar a los sucesores el conocimiento de los órganos de gestión de la empresa	,841			
Definir y actualizar el Plan Estratégico de la empresa teniendo en cuenta la misión y visión definida por la familia propietaria	,737			
Conseguir una sólida reputación y el reconocimiento de la empresa en la sociedad	,703			
Facilitar a los sucesores la participación en los órganos de gestión de la empresa	,691			
Controlar los riesgos éticos, fiscales, ambientales u otros que puedan generar alguna dificultad para el relevo sucesorio	,551			
Mantener a los accionistas informados sobre la evolución del negocio familiar		,748		
Evaluar el desempeño de la dirección ejecutiva, resolviendo sus deficiencias y retroalimentándolo adecuadamente en sus progresos		,715		
Coordinar las actividades de la empresa manteniendo siempre una visión a medio y largo plazo		,496		
Lograr los objetivos de la familia propietaria			,866	
Evaluar la idoneidad de los posibles candidatos a la sucesión			,665	
Ejercer el seguimiento y control adecuado sobre la dirección ejecutiva				,769
Definir con claridad en el perfil profesional que deberá tener el sucesor				,670
Método de Extracción: Análisis de Componentes Principales Método de Rotación: Varimax con Normalización de Kaiser				

Observando los ítems que componen cada factor, tal y como puede observarse en la tabla 5.13, podemos denominarlos: Control estratégico y de los órganos de gobierno; Comunicación y desarrollo empresarial; Evaluación de los posibles sucesores y Control ejecutivo y perfil del sucesor.

Tabla 5.13 - Matriz de los componentes rotados

Funciones/importancia del consejo de administración para:	Constructo o Factor
Facilitar a los sucesores el conocimiento de los órganos de gestión de la empresa	<p>El Factor 1 explica el 26,36% de la varianza total y contiene ítems relativos a la contribución del consejo de administración al control de las estrategias y de los órganos de gobierno (,703; ,551; ,737; ,691; ,841). A este factor le denominamos:</p> <p>Control estratégico y de los órganos de gobierno.</p>
Definir y actualizar el Plan Estratégico de la empresa teniendo en cuenta la misión y visión definida por la familia propietaria	
Conseguir una sólida reputación y el reconocimiento de la empresa en la sociedad	
Facilitar a los sucesores la participación en los órganos de gestión de la empresa	
Controlar los riesgos éticos, fiscales, ambientales u otros que puedan generar alguna dificultad para el relevo sucesorio	
Mantener a los accionistas informados sobre la evolución del negocio familiar	<p>El Factor 2 explica el 14,22% de la varianza total y contiene ítems relativos a la contribución del consejo de administración al canal de información y la evaluación del desempeño de la empresa (,748; ,715; ,496). A este factor le denominamos:</p> <p>Comunicación y desarrollo empresarial.</p>
Evaluar el desempeño de la dirección ejecutiva, resolviendo sus deficiencias y retroalimentándolo adecuadamente en sus	<p>El Factor 3 explica el 9,19% de la varianza total y contiene ítems relativos a la contribución del consejo de administración a la evaluación de los posibles sucesores con objeto de lograr los objetivos de la familia (,866; ,665). A este factor le denominamos:</p> <p>Evaluación de los posibles sucesores.</p>
Coordinar las actividades de la empresa manteniendo siempre una visión a medio y largo plazo	
Lograr los objetivos de la familia propietaria	<p>El Factor 4 explica el 8,87% de la varianza total y contiene ítems relativos a la contribución del consejo de administración el control de la dirección ejecutiva (,769) y del perfil del sucesor (,670). A este factor le denominamos:</p> <p>Control ejecutivo y perfil del sucesor.</p>
Evaluar la idoneidad de los posibles candidatos a la sucesión	
Ejercer el seguimiento y control adecuado sobre la dirección ejecutiva	
Definir con claridad en el perfil profesional que deberá tener el sucesor	

Las funciones del consejo de administración se resumen en 4 factores. Para verificar la importancia individual de los factores en el análisis, considerando que fueron contruidos a partir de respuestas en una escala Likert de 1 a 5, y que el valor medio de cada respuesta es 3, efectuamos la suma de las respuestas de cada factor y calculamos el promedio de ellas.

Como se puede comprobar en la tabla 5.14, en el Factor 3 “Evaluación de los posibles sucesores” es el factor más puntuado por los sucesores de nuestro estudio (47,33% por encima del promedio), seguido del Factor 4 “Control ejecutivo y perfil del sucesor” (46,33% por encima del promedio), seguido del Factor 1 “Control estratégico y de los órganos de gobierno” (42,6% por encima de promedio) y finalmente el Factor 2 “Comunicación y desarrollo empresarial” (35,33% por encima del promedio).

Tabla 5.14 - Promedio de respuestas en el grupo de variables que miden las “Funciones del consejo de administración”

Factor	Valor medio en la escala	Valor medio de la muestra
1. Control estratégico y de los órganos de gobierno	5 componentes x 3 = 15	21,31
2. Comunicación y desarrollo empresarial	3 componentes x 3 = 09	13,43
3. Evaluación de los posibles sucesores	2 componentes x 3 = 06	8,84
4. Control ejecutivo y perfil del sucesor	2 componentes x 3 = 06	8,78

5.3.6.2.3 Características del entorno familiar

El KMO, el test de esfericidad de Bartlett y el determinante de la matriz, tal como puede observarse en la tabla 5.15 han mostrado que la matriz original cumple los requisitos mínimos para realizar un análisis de componentes principales.

Tabla 5.15 - Determinante de la matriz, KMO y Esfericidad de Bartlett

Constructo	KMO	Determinante	Esfericidad Bartlett
Características del entorno familiar	,923	0,0008	$\chi^2 = 3805,512$ g.l.: 325 Sig.: 0,000

A continuación mostramos los resultados del análisis de componentes principales con rotación Varimax para los ítems del constructo “características del entorno familiar”. En la tabla 5.16 se puede observar que los cinco primeros componentes, con un autovalor superior a uno, conservan el 66,661% de la variabilidad total. El primer factor explica 42,215% de la variabilidad total, el segundo factor el 9,790%, el tercer factor el 5,694% el cuarto factor el 4,575%, y el quinto factor el 4,387%.

Tabla 5.16 - Total de varianza explicada

Características del entorno familiar	Autovalores iniciales			Cuadrado de la extracción			Cuadrado de la rotación		
	Total	% de la Varianza	% Acumulado	Total	% de la Varianza	% Acumulado	Total	% de la Varianza	% Acumulado
1	8,497	42,215	42,215	8,497	42,215	42,215	8,497	32,681	32,681
2	2,745	9,790	52,005	2,745	9,790	52,005	2,745	10,558	43,239
3	2,161	5,694	57,699	2,161	5,694	57,699	2,161	8,313	51,552
4	2,118	4,575	62,274	2,118	4,575	62,274	2,118	8,145	59,697
5	1,811	4,387	66,661	1,811	4,387	66,661	1,811	6,964	66,661

En la matriz de componentes rotados, tabla 5.17, se agrupan los motivos con mayor afinidad entre ellos; y en la tabla 5.18 un resumen de los componentes y la formación de los constructos.

Tabla 5.17 – Matriz de componentes rotados

Características del entorno familiar	Componentes				
	1	2	3	4	5
En mi familia, antes de tomar una decisión que afecte a la familia o a la empresa, se contemplan las diferentes alternativas posibles	,823				
En mi familia están definidos los límites de participación de los parientes políticos dentro de la empresa	,805				
En mi familia se valora las experiencias de los sucesores en otras empresas	,795				
En mi familia existen normas que regulan la relación familia-empresa	,754				
Mi familia se reúne formalmente para discutir los temas relacionados con la empresa	,753				
La familia fomenta que los miembros de las nuevas generaciones trabajen conjuntamente con los miembros de la actual generación	,749				
En mi familia, aceptamos que haya competencia y “que gane el mejor”	,733				
La familia fomenta la participación de todos los miembros de la familia en actividades conjuntas	,718				
Las decisiones de la familia que afectan a la empresa se toman por consenso entre sus miembros	,716				
En mi familia se respetan los diferentes puntos de vista de sus miembros	,707				
Cuando hablamos de familia no se excluye a ningún miembro (sea político o no)	,646				
En mi familia se difunden habitualmente los datos de la empresa que pueden ser de su interés	,637				
En mi familia existe claridad en el perfil empresarial que deberá tener el sucesor del negocio familiar	,631				
En mi familia se fomenta la participación de los miembros de las nuevas generaciones en los órganos de gobierno de la empresa	,561				
En mi familia, hay normas de convivencia que cumplir	,525				

En mi familia se fomenta la comunicación activa entre todos sus miembros		,689			
En mi familia se valora a cada miembro por sus capacidades y habilidades		,590			
En mi familia cada persona decide sobre sus propios asuntos sin consultar a los demás miembros			-,693		
En mi familia se ayuda a los miembros de la familia a comprender la visión compartida respecto del proceso de sucesión.			,557		
En mi familia se fomenta la transmisión de los valores que han hecho fuerte la empresa familiar			,502		
En mi familia la armonía familiar es determinante para lograr la sucesión con éxito				,718	
En mi familia se puede hablar libremente de cualquier tema. No existen temas "tabú"				,670	
La familia apoya los nuevos proyectos de sus miembros más jóvenes aunque estén fuera de la empresa				,645	
Para nosotros la familia está siempre por encima de los intereses de la empresa				,550	
En mi familia, cambiamos de opinión frecuentemente					,815
En mi familia hay una clara separación entre los temas familiares y de negocios					,555
Método de Extracción: Análisis de Componentes Principales Método de Rotación: Varimax con Normalización de Kaiser					

Observando los ítems que componen cada factor, tal y como se muestra en la tabla 5.18, podemos denominarlos: Claridad y respeto a las normas; Comunicación y valoración de los miembros familiares; Valores empresariales compartidos; Apoyo y libertad a los miembros más jóvenes y Separación de temas familiares y negocios.

Tabla 5.18 - Matriz de los componentes rotados

Características del entorno familiar	Constructo o Factor
En mi familia, antes de tomar una decisión que afecte a la familia o a la empresa, se contemplan las diferentes alternativas posibles	<p>El Factor 1 explica el 42,215% de la varianza total y contiene ítems relativos a la contribución del entorno familiar a las definiciones de normas e informaciones para las actividades conjuntas y relaciones familia-empresa (.823; .805; .795; .754; .753; .749; .733; .718; .716; .707; .646; .637; .631; .561; .525). A este factor le denominamos:</p> <p>Claridad y respeto a las normas.</p>
En mi familia están definidos los límites de participación de los parientes políticos dentro de la empresa	
En mi familia se valora las experiencias de los sucesores en otras empresas	
En mi familia existen normas que regulan la relación familia-empresa	
Mi familia se reúne formalmente para discutir los temas relacionados con la empresa	
La familia fomenta que los miembros de las nuevas generaciones trabajen conjuntamente con los miembros de la actual generación	
En mi familia, aceptamos que haya competencia y “que gane el mejor”	
La familia fomenta la participación de todos los miembros de la familia en actividades conjuntas	
Las decisiones de la familia que afectan a la empresa se toman por consenso entre sus miembros	
En mi familia se respetan los diferentes puntos de vista de sus miembros	
Cuando hablamos de familia no se excluye a ningún miembro (sea político o no)	
En mi familia se difunden habitualmente los datos de la empresa que pueden ser de su interés	
En mi familia existe claridad en el perfil empresarial que deberá tener el sucesor del negocio familiar	
En mi familia se fomenta la participación de los miembros de las nuevas generaciones en los órganos de gobierno de la empresa	
En mi familia, hay normas de convivencia que cumplir	

En mi familia se fomenta la comunicación activa entre todos sus miembros	El Factor 2 explica el 9,790% de la varianza total y contiene ítems relativos a la contribución del entorno familiar a la valoración de sus miembros familiares por la comunicación, capacidades y habilidades (.689; .590). A este factor le denominamos:
En mi familia se valora a cada miembro por sus capacidades y habilidades	
En mi familia cada persona decide sobre sus propios asuntos sin consultar a los demás miembros	El Factor 3 explica el 5,694% de la varianza total y contiene ítems relativos a la contribución del entorno familiar a la visión compartida y la transmisión de los valores que han hecho fuerte la empresa (-.693; .557; .502). A este factor le denominamos:
En mi familia se ayuda a los miembros de la familia a comprender la visión compartida respecto del proceso de sucesión	
En mi familia se fomenta la transmisión de los valores que han hecho fuerte la empresa familiar	
En mi familia la armonía familiar es determinante para lograr la sucesión con éxito	El Factor 4 explica el 4,575% de la varianza total y contiene ítems relativos a la contribución del entorno familiar a la base para las relaciones de apoyo a los miembros más jóvenes y sus proyectos, donde se puede hablar libremente, pues la familia está por encima del interés de la empresa (.718; .670; .645; .550). A este factor le denominamos:
En mi familia se puede hablar libremente de cualquier tema. No existen temas "tabú"	
La familia apoya los nuevos proyectos de sus miembros más jóvenes aunque estén fuera de la empresa	
Para nosotros la familia está siempre por encima de los intereses de la empresa	
En mi familia, cambiamos de opinión frecuentemente	El Factor 5 explica el 4,387% de la varianza total y contiene ítems relativos a la contribución del entorno familiar a la separación de los temas de la familia y de la empresa (.815; .555). A este factor le denominamos:
En mi familia hay una clara separación entre los temas familiares y de negocios	

Las características del entorno familiar se resumen en 5 factores. Para verificar la importancia individual de los factores en el análisis, considerando que fueron contruidos a partir de respuestas en una escala Likert de 0 a 5, y que el valor medio de cada respuesta es 3, efectuamos la suma de las respuestas de cada factor y calculamos el promedio de ellas.

Como se puede comprobar en la tabla 5.19, en el Factor 2 “Comunicación y valoración de los miembros familiares” es el factor más puntuado por los sucesores de nuestro estudio (33,83% por encima del promedio), seguido del Factor 4 “Apoyo y libertad a los miembros más jóvenes” (27,75% por encima del promedio), seguido del Factor 3 “Valores empresariales compartidos” (16,78% por encima del promedio), seguido del Factor 5 “Separación de temas familiares y negocios” (12,16% por encima del promedio), y finalmente el Factor 1 “Claridad y respeto a las normas” (5,7% por encima del promedio).

El factor que explica la mayor parte de la varianza (Factor I) es el que obtiene peores puntuaciones medias. Parece que en las empresas familiares de la muestra tienen dificultades para definir con claridad las normas de juego y respetarlas.

Tabla 5.19 - Promedio de respuestas en el grupo de variables que miden las “características del entorno familiar”

Factor	Valor medio en la escala	Valor medio de la muestra
1. Claridad y respeto a las normas	15 componentes x 3 = 45	47,57
2. Comunicación y valoración de los miembros familiares	2 componentes x 3 = 06	8,03
3. Valores empresariales compartidos	3 componentes x 3 = 09	10,51
4. Apoyo y libertad a los miembros más jóvenes	4 componentes x 3 = 12	15,33
5. Separación de temas familiares y negocios	2 componentes x 3 = 06	6,73

5.3.6.2.4 Características del entorno organizacional

El KMO, el test de esfericidad de Bartlett y el determinante de la matriz, tal como puede observarse en la tabla 5.20 han mostrado que la matriz original cumple los requisitos mínimos para realizar un análisis de componentes principales.

Tabla 5.20 - Determinante de la matriz, KMO y Esfericidad de Bartlett

Constructo	KMO	Determinante	Esfericidad Bartlett
Características del entorno organizacional	,952	0,00010	$\chi^2 = 3446,082$ g.l.: 300 Sig.: 0,000

A continuación mostramos los resultados del análisis de componentes principales con rotación Varimax para los ítems del constructo “características del entorno organizacional”. En la tabla 5.21 se puede observar que los cinco primeros componentes, con un autovalor superior a uno, conservan el 71,208% de la variabilidad total. El primer factor explica 50,781% de la variabilidad total, el segundo el 6,394%, el tercero el 5,119% el cuarto el 4,556%, el quinto el 4,358%.

Tabla 5.21 - Total de varianza explicada

Características del entorno organizacional	Autovalores iniciales			Cuadrado de la extracción			Cuadrado de la rotación		
	Total	% de la Varianza	% Acumulado	Total	% de la Varianza	% Acumulado	Total	% de la Varianza	% Acumulado
1	12,695	50,781	50,781	12,695	50,781	50,781	11,895	47,578	47,578
2	1,599	6,394	57,175	1,599	6,394	57,175	1,812	7,249	54,827
3	1,280	5,119	62,294	1,280	5,119	62,294	1,683	6,731	61,558
4	1,139	4,556	66,850	1,139	4,556	66,850	1,257	5,027	66,585
5	1,089	4,358	71,208	1,089	4,358	71,208	1,156	4,623	71,208

En la matriz de componentes rotados, tabla 5.22, se agrupan los motivos con mayor afinidad entre ellos; y en la tabla 5.23 un resumen de los componentes y la formación de los constructos.

Tabla 5.22 – Matriz de componentes rotados

Características del entorno organizacional	Componentes				
	1	2	3	4	5
En mi empresa la evaluación y el rendimiento de todos los empleados (familiares y no familiares) están vinculados a resultados cuantificables	,931				
En mi empresa los miembros de la familia cobran sueldos similares a cualquier trabajador con las mismas funciones	,896				
En mi empresa la asignación de puestos y los criterios de promoción están de acuerdo al conocimiento, experiencia y habilidades sin considerar el parentesco	,889				
Mi empresa cuenta con objetivos claros, que son conocidos por todos los empleados	,882				
En mi empresa existe un organigrama claro y es conocido por todos los empleados	,881				
En mi empresa todos los empleados conocen la visión de la empresa	,859				
En mi empresa se informa de las cosas clave para los empleados sean o no familiares	,842				
En mi empresa se tienen en cuenta las opiniones de todos los empleados	,836				
En mi empresa con frecuencia los empleados familiares y no familiares participan de cursos de capacitación	,835				
En mi empresa existen barreras de comunicación entre los miembros de la empresa, generando situaciones frecuentes de conflicto	,831				
En mi empresa la información que fluye de abajo hacia los niveles superiores de la empresa es efectiva	,808				
En mi empresa la información que fluye hacia los niveles inferiores de la empresa es efectiva	,798				

En mi empresa existen estándares de ética, disciplina y desempeño por escrito para todos los empleados (familiares y no familiares)	,784				
Mi empresa cuenta con una misión que guía sus acciones y es conocida por todos los empleados	,778				
En mi empresa 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	,773				
En mi empresa se utiliza el servicio de asesores o consejeros externos	,693				
En mi empresa la unidad familiar contribuye fundamentalmente a la permanencia y continuidad de la empresa		,675			
En mi empresa todo el mundo considera los valores de la familia en su toma de decisiones		-608			
En mi empresa la comunicación es rápida y oportuna		,550			
En mi empresa para resolver los problemas se buscan soluciones en las que todos los integrantes de la empresas obtengan ganancias			,832		
En mi empresa se fomenta el trabajo en equipo entre todos los empleados			,601		
En mi empresa están claras las funciones de cada puesto de trabajo				,776	
En mi empresa se desarrolla las actividades siguiendo políticas de responsabilidad social				,686	
Los objetivos de mi empresa me motivan porque coinciden con mis objetivos/motivaciones					,842
En mi empresa existe una baja rotación de trabajadores en sus puestos de trabajo					,587
Método de Extracción: Análisis de Componentes Principales Método de Rotación: Varimax con Normalización de Kaiser					

Observando los ítems que componen cada factor, tal y como puede observarse en la tabla 5.23, podemos denominarlos: Relaciones interpersonales y profesionales; Valores de la familia en la gestión; Trabajo en equipo; Responsabilidad Social y Coincidencia de los objetivos.

Tabla 5.23 - Matriz de los componentes rotados

Características del entorno organizacional	Constructo o Factor
En mi empresa la evaluación y el rendimiento de todos los empleados (familiares y no familiares) están vinculados a resultados cuantificables	<p>El Factor 1 explica el 50,781% de la varianza total y contiene ítems relativos a la contribución del entorno organizacional un termómetro de las relaciones organizacionales, además de utilizarse de ella como herramientas de gestión para la mejor convivencia entre los profesionales y miembros familiares, de manera que las informaciones organizacionales sean fluidas y claras a todos, sean familiares o no (,882; ,881; ,859; ,842; ,831; ,808; ,798; ,784; ,778), no obstante, tener criterios de evaluación y rendimiento para promover sueldos justos a todos y que las promociones a puestos sean evaluados por profesionales internos o con ayuda de consejeros o asesores externos, buscando valorar la formación académica, opiniones y participación a curso de manera justa para el ascenso profesional en la empresa (,889; ,896; ,931; ,836; ,835; ,773; ,693). A este factor le denominamos:</p> <p style="text-align: center;">Relaciones interpersonales y profesionales.</p>
En mi empresa los miembros de la familia cobran sueldos similares a cualquier trabajador con las mismas funciones	
En mi empresa la asignación de puestos y los criterios de promoción están de acuerdo al conocimiento, experiencia y habilidades sin considerar el parentesco	
Mi empresa cuenta con objetivos claros, que son conocidos por todos los empleados	
En mi empresa existe un organigrama claro y es conocido por todos los empleados	
En mi empresa todos los empleados conocen la visión de la empresa	
En mi empresa se informa de las cosas clave para los empleados sean o no familiares	
En mi empresa se tienen en cuenta las opiniones de todos los empleados	
En mi empresa con frecuencia los empleados familiares y no familiares participan de cursos de capacitación	
En mi empresa existen barreras de comunicación entre los miembros de la empresa, generando situaciones frecuentes de conflicto	
En mi empresa la información que fluye de abajo hacia los niveles superiores de la empresa es efectiva	
En mi empresa la información que fluye hacia los niveles inferiores de la empresa es efectiva	
En mi empresa existen estándares de ética, disciplina y desempeño por escrito para todos los empleados (familiares y no familiares)	
Mi empresa cuenta con una misión que guía sus acciones y es conocida por todos los empleados	
En mi empresa 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	
En mi empresa se utiliza el servicio de asesores o consejeros externos	

<p>En mi empresa la unidad familiar contribuye fundamentalmente a la permanencia y continuidad de la empresa</p>	<p>El Factor 2 explica el 6,394% de la varianza total y contiene ítems relativos a la contribución del entorno organizacional al desarrollo de la empresa, pues se valora mucho la comunicación entre los miembros de la familia y de la empresa (,550) de manera que los valores de la familia sean referencia para la toma de decisiones (-,608) y la unidad familiar es fundamental para la continuidad de la empresa (,675). A este factor le denominamos:</p> <p>Valores de la familia en la gestión.</p>
<p>En mi empresa todo el mundo considera los valores de la familia en su toma de decisiones</p>	
<p>En mi empresa la comunicación es rápida y oportuna</p>	
<p>En mi empresa para resolver los problemas se buscan soluciones en las que todos los integrantes de la empresas obtengan ganancias</p>	<p>El Factor 3 explica el 5,119% de la varianza total y contiene ítems relativos a la contribución del entorno organizacional a la valoración del trabajo en equipo de manera que las ganancias sean compartidas (,832; ,601). A este factor le denominamos:</p> <p>Trabajo en equipo.</p>
<p>En mi empresa se fomenta el trabajo en equipo entre todos los empleados</p>	
<p>En mi empresa están claras las funciones de cada puesto de trabajo</p>	<p>El Factor 4 explica el 4,556% de la varianza total y contiene ítems relativos a la contribución del entorno organizacional al desarrollo de políticas de responsabilidad social y de una clara definición de las funciones de trabajo (,776; ,686). A este factor le denominamos:</p> <p>Responsabilidad Social.</p>
<p>En mi empresa se desarrolla las actividades siguiendo políticas de responsabilidad social</p>	
<p>Los objetivos de mi empresa me motivan porque coinciden con mis objetivos/motivaciones</p>	<p>El Factor 5 explica el 4,358% de la varianza total y contiene ítems relativos a la contribución del entorno organizacional a la motivación delante de los objetivos personales y profesionales (,842) de manera que se tenga una baja rotación de trabajadores en la empresa (,587). A este factor le denominamos:</p> <p>Coincidencia de los objetivos personales y empresariales</p>
<p>En mi empresa existe una baja rotación de trabajadores en sus puestos de trabajo</p>	

La contribución del entorno organizacional se resume en 5 factores. Para verificar la importancia individual de los factores en el análisis, considerando que fueron contruidos a partir de respuestas en una escala Likert de 0 a 5, y que el valor medio de cada respuesta es 3, efectuamos la suma de las respuestas de cada factor y calculamos el promedio de ellas.

Como se puede comprobar en la tabla 5.24, en el Factor 3 “Trabajo en equipo” es el factor más puntuado por los sucesores de nuestro estudio (37,5% por encima del promedio), seguido del Factor 5 “Coincidencia de los objetivos personales y empresariales” (28,83% por encima del promedio), seguido del Factor 1 “Relaciones interpersonales y profesionales” (10,83% por encima del promedio), seguido del Factor 2 “Valores de la familia en la gestión” (2,22% por encima del promedio) y finalmente el Factor 4 “Responsabilidad Social” (6,66% por abajo del promedio).

Tabla 5.24 - Promedio de respuestas en el grupo de variables que miden la “características del entorno organizacional”

Factor	Valor medio en la escala	Valor medio de la muestra
1. Relaciones interpersonales y profesionales	16 componentes x 3 = 48	53,20
2. Valores de la familia en la gestión	3 componentes x 3 = 09	9,20
3. Trabajo en equipo	2 componentes x 3 = 06	8,25
4. Responsabilidad Social	2 componentes x 3 = 06	5,6
5. Coincidencia de los objetivos personales y empresariales	2 componentes x 3 = 06	7,73

5.3.6.2.5 Características del entorno económico

El KMO, el test de esfericidad de Bartlett y el determinante de la matriz, tal como puede observarse en la tabla 5.25 han mostrado que la matriz original cumple los requisitos mínimos para realizar un análisis de componentes principales.

Tabla 5.25 - Determinante de la matriz, KMO y Esfericidad de Bartlett

Constructo	KMO	Determinante	Esfericidad Bartlett
Características del entorno económico	,867	0,0001	$\chi^2 = 1568,580$ g.l.: 120 Sig.: 0,000

A continuación mostramos los resultados del análisis de componentes principales con rotación Varimax para los ítems del constructo “características del entorno económico”. En la tabla 5.26 se puede observar que los cuatro primeros componentes, con un autovalor superior a uno, conservan el 65,592% de la variabilidad total. El primero factor explica 29,448% de la variabilidad total, el segundo factor el 22,493%, el tercero factor el 7,270% el cuarto factor el 6,380%.

Tabla 5.26 - Total de varianza explicada

Características del entorno económico	Autovalores iniciales			Cuadrado de la extracción			Cuadrado de la rotación		
	Total	% de la Varianza	% Acumulado	Total	% de la Varianza	% Acumulado	Total	% de la Varianza	% Acumulado
1	4,712	29,448	29,448	4,712	29,448	29,448	4,127	25,794	25,794
2	3,599	22,493	51,941	3,599	22,493	51,941	3,039	18,996	44,790
3	1,163	7,270	59,211	1,163	7,270	59,211	1,714	10,710	55,500
4	1,021	6,380	65,592	1,021	6,380	65,592	1,615	10,092	65,592

En la matriz de componentes rotados, tabla 5.27, se agrupan los motivos con mayor afinidad entre ellos; y en la tabla 5.28 un resumen de los componentes y la formación de los constructos.

Tabla 5.27 – Matriz de componentes rotados

Características del entorno económico	Componentes			
	1	2	3	4
En mi empresa, los cambios de mano de los Gobiernos afectan las estrategias de mi empresa	,850			
En mi empresa, los impuestos bajos sobre la sucesión influyen para la toma de decisión para un nuevo proceso	,775			
En mi empresa, los cambios en las políticas económicas del gobierno comprometen nuestro desarrollo	,745			
En mi empresa, el crecimiento del PIB del país tiene influencia en nuestro propio crecimiento	-,720			
En mi empresa, la inflación influye en la implantación de estrategias	-,710			
En mi empresa, la “performance” depende de la evolución de los tipos de interés	-,669			
En mi empresa, el coste de la mano de obra, tienen influencia en el desarrollo empresarial	,657			
En mi empresa, las políticas de apoyo a la internacionalización, tienen influencia en el desarrollo empresarial		,844		
En mi empresa, las políticas de apoyo a la innovación tienen influencia en el desarrollo empresarial		,816		
En mi empresa, la oferta de mano de obra es un factor crítico para su desarrollo		,736		
En mi empresa, las políticas de acceso a la financiación tienen influencia en el desarrollo empresarial		,638		
En mi empresa, la competencia es una motivación continua para su desarrollo			,706	
La competencia nos hace buscar nuevas opciones de productos y servicios a nuestros clientes			,690	
En mi empresa, los cambios de mano de los Gobiernos afectan las estrategias de mi empresa			,658	
En mi empresa, el crecimiento depende de las relaciones con los proveedores				,753
En mi empresa, el tipo de cambio (moneda) influye en los resultados				,667
Método de Extracción: Análisis de Componentes Principales Método de Rotación: Varimax con Normalización de Kaiser				

Observando los ítems que componen cada factor, tal y como puede observarse en la tabla 5.28, podemos denominarlos: Limitaciones económicas del entorno; Oportunidades económicas del entorno; La competencia y Relaciones con proveedores.

Tabla 5.28 - Matriz de los componentes rotados

Características del entorno económico	Constructo o Factor
En mi empresa, la fuerte demanda del mercado interno tiene influencia en el crecimiento	<p>El Factor 1 explica el 29,448% de la varianza total y contiene ítems relativos a la influencia del entorno económico en la explicación de las estrategias y resultados organizacionales. Pues los cambios políticos (,850; ,745), la inflación, el PIB; los impuestos sobre la sucesión (,775; -,720; ,710) y el coste de la mano de obra (-,669; ,657) son limitadores al desarrollo de la empresa. A este factor le denominamos</p> <p>Limitaciones económicas del entorno.</p>
En mi empresa, los impuestos bajos sobre la sucesión influyen para la toma de decisión para un nuevo proceso	
En mi empresa, los cambios en las políticas económicas del gobierno comprometen nuestro desarrollo	
En mi empresa, el crecimiento del PIB del país tiene influencia en nuestro propio crecimiento	
En mi empresa, la inflación influye en la implantación de estrategias	
En mi empresa, la “performance” depende de la evolución de los tipos de interés	
En mi empresa, el coste de la mano de obra, tienen influencia en el desarrollo empresarial	
En mi empresa, las políticas de apoyo a la internacionalización, tienen influencia en el desarrollo empresarial	<p>El Factor 2 explica el 22,493% de la varianza total y contiene ítems relativos a la necesidad de búsqueda de apoyo a la internacionalización, innovación, financiación y oferta de mano de obra (,844; ,816; ,736; ,638). A este factor le denominamos</p> <p>Oportunidades económicas del entorno.</p>
En mi empresa, las políticas de apoyo a la innovación tienen influencia en el desarrollo empresarial	
En mi empresa, la oferta de mano de obra es un factor crítico para su desarrollo	
En mi empresa, las políticas de acceso a la financiación tienen influencia en el desarrollo empresarial	
En mi empresa, la competencia es una motivación continua para su desarrollo	<p>El Factor 3 explica el 7,270% de la varianza total y contiene ítems relativos a la participación de la competencia como factor responsable por el dinamismo de la empresa (,706; ,690), pero, el cambio de mano del gobierno afecta también las estrategias (,658). A este factor le denominamos:</p> <p>La competencia.</p>
La competencia nos hace buscar nuevas opciones de productos y servicios a nuestros clientes	
En mi empresa, los cambios de mano de los Gobiernos afectan las estrategias de mi empresa	
En mi empresa, el crecimiento depende de las relaciones con los proveedores	<p>El Factor 4 explica el 6,380% de la varianza total y contiene ítems relativos a las relaciones con proveedores y el cambio de moneda como un regulador del resultado (,753; ,667). A este factor le denominamos:</p> <p>Relaciones con proveedores.</p>
En mi empresa, el tipo de cambio (moneda) influye en los resultados	

Las características del entorno económico se resumen en 4 factores. Para verificar la importancia individual de los factores en el análisis, considerando que fueron contruidos a partir de respuestas en una escala Likert de 0 a 5, y que el valor medio de cada respuesta es 3, efectuamos la suma de las respuestas de cada factor y calculamos el promedio de ellas.

Como se puede comprobar en la tabla 5.29, en el Factor 3 “La competencia” es el factor más puntuado por los sucesores de nuestro estudio (50,78% por encima del promedio), seguido del Factor 4 “Relaciones con proveedores” (42,16% por encima del promedio), seguido del Factor 1 “Limitaciones económicas del entorno.” (14,38% por encima del promedio), y finalmente el Factor 2 “Oportunidades económicas del entorno” (11,58 % por encima del promedio).

Tabla 5.29 - Promedio de respuestas en el grupo de variables que miden la “características del entorno económico”

Factor	Valor medio en la escala	Valor medio de la muestra
1. Limitaciones económicas del entorno	7 componentes x 3 = 21	24,02
2. Oportunidades económicas del entorno	4 componentes x 3 = 12	13,39
3. La competencia	3 componentes x 3 = 09	13,57
4. Relaciones con proveedores	2 componentes x 3 = 06	8,53

5.3.6.2.6 Características del plan de sucesión

El KMO, el test de esfericidad de Bartlett y el determinante de la matriz, tal como puede observarse en la tabla 5.30 han mostrado que la matriz original cumple los requisitos mínimos para realizar un análisis de componentes principales.

Tabla 5.30 - Determinante de la matriz, KMO y Esfericidad de Bartlett

Constructo	KMO	Determinante	Esfericidad Bartlett
Características del plan de sucesión	,768	0,00025	$\chi^2 = 675,361$ g.l.: 36 Sig.: 0,000

A continuación mostramos los resultados del análisis de componentes principales con rotación Varimax para los ítems del constructo “características del plan de sucesión”. En la tabla 5.31 se puede observar que los tres primeros componentes, con un autovalor superior a uno, conservan el 69,010% de la variabilidad total. El primero factor explica 36,633% de la variabilidad total, el segundo factor el 20,838%, el tercero factor el 11,539%.

Tabla 5.31 - Total de varianza explicada

Características del plan de Sucesión	Autovalores iniciales			Cuadrado de la extracción			Cuadrado de la rotación		
	Total	% de la Varianza	% Acumulado	Total	% de la Varianza	% Acumulado	Total	% de la Varianza	% Acumulado
1	3,297	36,633	36,633	3,297	36,633	36,633	3,150	35,000	35,000
2	1,875	20,838	57,471	1,875	20,838	57,471	1,599	17,772	52,772
3	1,039	11,539	69,010	1,039	11,539	69,010	1,461	16,238	69,010

En la matriz de componentes rotados, tabla 5.32, se agrupan los motivos con mayor afinidad entre ellos; y en la tabla 5.33 un resumen de los componentes la formación de los constructos.

Tabla 5.32 – Matriz de componentes rotados

Características del plan de sucesión	Componentes		
	1	2	3
Todos los miembros de las nuevas generaciones conocen las reglas por las que serán valorados los candidatos a la sucesión	,929		
En el plan de sucesión se definen claramente los valores familiares y empresariales que deben mostrar los candidatos	,882		
El plan de sucesión se renueva conforme a las necesidades de la empresa y de la familia	,876		
El plan de sucesión se contemplan planes de contingencia para los candidatos no seleccionados	,824		
En el plan de sucesión están claras las etapas por las que ha de pasar el posible candidato antes de suceder a su antecesor		,779	
En el plan de sucesión se tiene en cuenta tanto los intereses de la empresa como los de la familia.		,729	
En el plan de sucesión están claras las habilidades, destrezas y conocimientos que hay que valorar en cada posible candidato.		,624	
En el plan de sucesión se detalla claramente cómo se producirá la incorporación de las nuevas generaciones a los órganos de gobierno de la empresa.			,769
El plan de sucesión es un documento consensuado por la familia			,735
Método de Extracción: Análisis de Componentes Principales Método de Rotación: Varimax con Normalización de Kaiser			

Observando los ítems que componen cada factor, tal y como puede observarse en la tabla 5.33, podemos denominarlos: Coordinación del proceso de sucesión; Conocimientos de las etapas hasta el relevo e Incorporaciones de las nuevas generaciones.

Tabla 5.33 - Matriz de los componentes rotados

Características del plan de sucesión	Constructo o Factor
Todos los miembros de las nuevas generaciones conocen las reglas por las que serán valorados los candidatos a la sucesión	El Factor 1 explica el 36,633% de la varianza total y contiene ítems relativos a la contribución del plan de sucesión a la coordinación del proceso de sucesión de manera que todos los conocimientos necesarios para el desarrollo del proceso se quedan relacionados en el dicho plan (,929; ,876; ,882; ,824). A este factor le denominamos: Coordinación del proceso de sucesión.
En el plan de sucesión se definen claramente los valores familiares y empresariales que deben mostrar los candidatos	
El plan de sucesión se renueva conforme a las necesidades de la empresa y de la familia	
El plan de sucesión se contemplan planes de contingencia para los candidatos no seleccionados	
En el plan de sucesión están claras las etapas por las que ha de pasar el posible candidato antes de suceder a su antecesor	El Factor 2 explica el 20,838% de la varianza total y contiene ítems relativos a las etapas del proceso, las habilidades, destrezas y conocimientos a evaluar hasta el relevo por los posibles candidatos (,779; ,729; ,624). A este factor le denominamos: Conocimientos de las etapas del proceso.
En el plan de sucesión se tiene en cuenta tanto los intereses de la empresa como los de la familia.	
En el plan de sucesión están claras las habilidades, destrezas y conocimientos que hay que valorar en cada posible candidato.	
En el plan de sucesión se detalla claramente cómo se producirá la incorporación de las nuevas generaciones a los órganos de gobierno de la empresa.	El Factor 3 explica el 11,539% de la varianza total y contiene ítems relativos a la incorporación de las nuevas generaciones en los órganos de gobierno de manera consensuada (,769; ,735). A este factor le denominamos: Incorporaciones de las nuevas generaciones.
El plan de sucesión es un documento consensuado por la familia	

Las características del plan de sucesión se resumen en 3 factores. Para verificar la importancia individual de los factores en el análisis, considerando que fueron contruidos a partir de respuestas en una escala Likert de 0 a 5, y que el valor medio de cada respuesta es 3, efectuamos la suma de las respuestas de cada factor y calculamos el promedio de ellas.

Como se puede comprobar en la tabla 5.34, en el Factor 2 “Conocimientos de las etapas del proceso” es el factor más puntuado por los sucesores de nuestro estudio (33,55% por encima del promedio), seguido del Factor 3 “Incorporaciones de las nuevas

generaciones” (27,66% por encima del promedio), y finalmente seguido del Factor 1 “Coordinación del proceso de sucesión” (9,66% por abajo del promedio).

Tabla 5.34 - Promedio de respuestas en el grupo de variables que miden la “características del plan de sucesión”

Factor	Valor medio en la escala	Valor medio de la muestra
1. Coordinación del proceso de sucesión	4 componentes x 3 = 12	10,84
2. Conocimientos de las etapas del proceso	3 componentes x 3 = 09	12,02
3. Incorporaciones de nuevas generaciones	2 componentes x 3 = 06	7,66

5.3.6.2.7 Armonía familiar

El KMO, el test de esfericidad de Bartlett y el determinante de la matriz, tal como puede observarse en la tabla 5.35 han mostrado que la matriz original cumple los requisitos mínimos para realizar un análisis de componentes principales.

Tabla 5.35 - Determinante de la matriz, KMO y Esfericidad de Bartlett

Constructo	KMO	Determinante	Esfericidad Bartlett
Armonía familiar	,909	0,000	$\chi^2 = 1808,317$ g.l.: 105 Sig.: 0,000

A continuación mostramos los resultados del análisis de componentes principales con rotación Varimax para los ítems del constructo “armonía familiar”. En la tabla 5.36 se puede observar que los tres primeros componentes, con un autovalor superior a uno, conservan el 65,834% de la variabilidad total. El primero factor explica 42,008% de la variabilidad total, el segundo factor el 16,909%, el tercero factor el 6,918%.

Tabla 5.36 - Total de varianza explicada

Armonía familiar	Autovalores iniciales			Cuadrado de la extracción			Cuadrado de la rotación		
	Total	% de la Varianza	% Acumulado	Total	% de la Varianza	% Acumulado	Total	% de la Varianza	% Acumulado
1	4,363	42,008	42,008	4,363	42,008	42,008	4,363	29,089	29,089
2	3,472	16,909	58,916	3,472	16,909	58,916	3,472	23,145	52,233
3	2,040	6,918	65,834	2,040	6,918	65,834	2,040	13,601	65,834

En la matriz de componentes rotados, tabla 5.37, se agrupan los motivos con mayor afinidad entre ellos; y en la tabla 5.38 un resumen de los componentes la formación de los constructos.

Tabla 5.37 – Matriz de componentes rotados

Armonía familiar	Componente		
	1	2	3
En mi familia los intereses y necesidades de cada cual son respetados por el núcleo familiar	,799		
En mi familia se distribuyen las tareas de forma que nadie esté sobrecargado	,772		
En mi familia tomamos en consideración las experiencias de otras familias ante situaciones diferentes	,766		
En mi familia, se tratan de manera abierta las cuestiones positivas y negativas de la relación familia empresa	,740		
En mi familia cada uno cumple con sus responsabilidades	,715		
En mi familia compartimos la visión sobre el futuro del negocio	,681		
En mi familia ante una situación familiar difícil somos capaces de buscar ayuda en otras personas	,623		
En mi familia es difícil “solucionar los problemas” consensuadamente.		-,805	
El clima de confianza, colaboración, diálogo y respeto entre los miembros de familia es bueno		,736	
En mi familia las costumbres familiares pueden modificarse ante determinadas situaciones		-,734	
En mi familia las decisiones importantes, que nos afectan a todos, se toman por consenso		,669	
En mi familia nos ayudamos y apoyamos realmente unos a otros		,610	
En mi familia tenemos la capacidad para resolver los conflictos de manera razonable y constructiva		,567	
En mi familia nos expresamos sin insinuaciones, de forma clara y directa			,711
En mi familia aceptamos los defectos de los demás y los sobrellevamos			,520
Método de Extracción: Análisis de Componentes Principales Método de Rotación: Varimax con Normalización de Kaiser			

Observando los ítems que componen cada factor, tal y como puede observarse en la tabla 5.38, podemos denominarlos: Intereses y necesidades de los miembros familiares; Capacidades para solución de problemas en conjunto y Comunicación clara y directa.

Tabla 5.38 - Matriz de los componentes rotados

Armonía familiar	Constructo o Factor
En mi familia los intereses y necesidades de cada cual son respetados por el núcleo familiar	<p>El Factor 1 explica el 42,008% de la varianza total y contiene ítems relativos a la discusión abierta de los intereses y necesidades de los miembros familiares. Donde se busca compartir la visión del negocio, el cambio de experiencias, la distribución de tareas y responsabilidades (,799; ,772; ,766; ,740; ,715; ,681; ,623). A este factor le denominamos:</p> <p style="text-align: center;">Intereses y necesidades de los miembros familiares.</p>
En mi familia se distribuyen las tareas de forma que nadie esté sobrecargado	
En mi familia tomamos en consideración las experiencias de otras familias ante situaciones diferentes	
En mi familia, se tratan de manera abierta las cuestiones positivas y negativas de la relación familia empresa	
En mi familia cada uno cumple con sus responsabilidades	
En mi familia compartimos la visión sobre el futuro del negocio	
En mi familia ante una situación familiar difícil somos capaces de buscar ayuda en otras personas	
En mi familia es difícil “solucionar los problemas” consensuadamente.	<p>El Factor 2 explica el 16,909% de la varianza total y contiene ítems relativos a el diálogo y respeto a las costumbres, la solución de los problemas mediante la ayuda y el apoyo mutuos A este factor le denominamos:</p> <p style="text-align: center;">Capacidades para solución de problemas en conjunto.</p>
El clima de confianza, colaboración, diálogo y respeto entre los miembros de familia es bueno	
En mi familia las costumbres familiares pueden modificarse ante determinadas situaciones	
En mi familia las decisiones importantes, que nos afectan a todos, se toman por consenso	
En mi familia nos ayudamos y apoyamos realmente unos a otros	
En mi familia tenemos la capacidad para resolver los conflictos de manera razonable y constructiva	<p>El Factor 3 explica el 6,918% de la varianza total y contiene ítems relativos a la comunicación clara y directa sin analizar los defectos de los otros (,711; ,520). A este factor le denominamos:</p> <p style="text-align: center;">Comunicación clara y directa.</p>
En mi familia nos expresamos sin insinuaciones, de forma clara y directa	
En mi familia aceptamos los defectos de los demás y los sobrellevamos	

La armonía familiar se resume en 3 factores. Para verificar la importancia individual de los factores en el análisis, considerando que fueron construidos a partir de respuestas en una escala Likert de 0 a 5, y que el valor medio de cada respuesta es 3, efectuamos la suma de las respuestas de cada factor y calculamos el promedio de ellas.

Como se puede comprobar en la tabla 5.39, en el Factor 3 “Comunicación clara y directa” es el factor más puntuado por los sucesores de nuestro estudio (33,66% por encima del promedio), seguido del Factor 2 “Capacidades para solución de problemas en conjunto” (33,44% por encima del promedio), y finalmente seguido del Factor 1 “Intereses y necesidades de los miembros familiares” (23,71% por encima del promedio).

Tabla 5.39 - Promedio de respuestas en el grupo de variables que miden la “armonía familiar”

Factor	Valor medio en la escala	Valor medio de la muestra
1. Intereses y necesidades de los miembros familiares	7 componentes x 3 = 21	25,98
2. Capacidades para solución de problemas en conjunto	6 componentes x 3 = 18	24,02
3. Comunicación clara y directa	2 componentes x 3 = 06	8,02

La validez de la escala hace referencia a que ésta mide lo que se pretende medir (Iglesias y Sulé, 2003). La validez interna tiene tres componentes: la validez de contenido, la fiabilidad y la validez de constructo. En este punto vamos a analizar la validez de contenido, la fiabilidad y la validez de constructo (convergente y divergente) se analizará en el punto referente al análisis de ecuaciones estructurales.

La validez de contenido está avalada por la forma o procedimiento utilizado para construir el test, por el grado de conocimiento del área o rasgo evaluado, por el grado en que una escala recoge todas las dimensiones teóricas del concepto que se quiere medir. Rossinter (2002) señala que la validez de un constructo puede ser establecida independientemente de otros constructos. Esto significa que la validez de contenido es validez de constructo (Rossinter, 2008).

La validez de contenido se asienta en la revisión de la literatura, completada con la depuración de juicios de expertos en la materia. Este tipo de validez se refiere al grado en que el test planteado presenta una muestra adecuada de los contenidos a los que se refiere, sin omisiones y sin desequilibrios de contenido. La validez de contenido descansa generalmente en el juicio de expertos (métodos de juicio). Se define como el grado en que los ítems que componen el test representan el contenido que el test trata de evaluar. Por tanto, la validez de contenido se basa en: (a) la definición precisa del contenido y (b) en el juicio sobre el grado de suficiencia con que ese contenido se evalúa.

Un primer procedimiento para comprobar la validez de contenido es llevar a cabo una revisión de la literatura, que se ha realizado en los capítulos precedentes. En la tabla 5.40 mostramos, para cada una de las variables utilizadas en el análisis, las referencias bibliográficas específicas que justifican la definición de los diferentes ítems utilizados.

Tabla 5.40 - Variables, codificación, descripción y referencias bibliográficas

Pregunta del Cuestionario	Variable	Descripción del ítem	Referencias Bibliográficas
PRIMERA PARTE			
Datos para la descripción de la empresa			
P.1	EF	Percepción de la empresa como familiar o no.	Rienda y Pertusa (2002), Basco (2003), Burkart <i>et al.</i> (2003), Vallejo (2005), Ayala y Manzano (2006), Otero (2006), Fuentes (2007), Fuentes <i>et al.</i> (2007), Palacios y Hernández-Linares (2011), Jiménez <i>et al.</i> (2011), Ayala (2011).
P.2	AT	Valor de los activos.	
P.3	FUND	Fundación.	
P.4	GER	Generaciones actual en la empresa	
P.5	FACT	Ventas anuales.	
P.6	EMPR	Número de trabajadores	
P.7	REL	Año del relevo.	
P.8	FACC	Número de familias accionistas.	
P.9	Org.Gob	Número de órganos de gobierno en actuación	

SEGUNDA PARTE			
Creencias en torno a la propiedad; la dirección; y la transmisión;			
P.10	PROP1	Percepción sobre la Propiedad.	Cabrera <i>et al.</i> (2001), Habbershon y Pistrui (2002), Westhead <i>et al.</i> (2001; 2002), Rienda y Pertusa (2002), Gómez (2002), Basco (2003), Burkart <i>et al.</i> (2003), Colli (2003), Lussier y Sonfield (2004), Corbetta y Salvato (2004), Gimeno <i>et al.</i> (2005), Vallejo (2005), Sánchez-Crespo <i>et al.</i> (2005), Otero (2006), Fahed-Sreih y Djoundourian (2006), Ayala y Manzano (2006), Chittoor y Das (2007), Fuentes (2007), Fuentes <i>et al.</i> (2007), Comisión Europea (2009), Cúneo Gateño (2009), Ruiz <i>et al.</i> (2010), Ayala (2011), Palacios y Hernández-Linares (2011), Palacios y Hernández-Linares (2011), Jiménez <i>et al.</i> (2011), Warnar (2012).
P.11	DIREC1	Percepción sobre la Dirección	
P.12	TRAS1	Percepción sobre la Transmisión	
TERCERA PARTE			
La importancia de las funciones del Consejo de Familia			
P.13	CF1	Preservación de los bienes de la familia.	Dyer (1989), Daily y Dalton (1994), Aronoff y Astrachan (1996), Ward (1997), Oltra (1997), Amat (1998), De Aguiar (1998), Gallo (1998), Corbetta y Montemerlo (1999), Johannisson y Huse (2000), Le Van (2000), Ussman <i>et al.</i> (2000), Cabrera y Martín (2010), García-Álvarez y López-Sintas (2006), Mustakallio <i>et al.</i> (2002), Cabrera y Martín (2002), Vilaseca (2002), García-Álvarez <i>et al.</i> (2002), Gubitta y Gianecchini (2002), Chrisman <i>et al.</i> (2003), Álvares (2003), Manzano y Ayala (2003), Elstrodt (2003), Corbetta y Salvato (2004), Steier <i>et al.</i> (2004), Carney (2005), Salazar (2009), Brenes <i>et al.</i> (2006), Bañegil <i>et al.</i> (2012).
P.14	CF2	Evaluación de desempeño de los miembros familiares.	
P.15	CF3	Entradas de nuevos miembros	
P.16	CF4	Manutención de la Armonía familiar y empresarial.	
P.17	CF5	Medir conflictos familiares.	
P.18	CF6	Manutención de los valores de la empresa.	
P.19	CF7	Coordinar el plan de sucesión.	
P.20	CF8	Discusión, elaboración y aplicación del protocolo familiar.	
P.21	CF9	Estimular nuevas generaciones.	
P.22	CF10	Fomentar relaciones entre generaciones.	
P.23	CF11	Definir misión y visión.	
P.24	CF12	Fórum de comunicación entre miembros de la familia.	
P.25	CF13	Facilitar crecimiento y evolución de la empresa.	
P.26	CF14	Fomentar el compromiso de la familia con la empresa.	
P.27	CF15	Plan de formación para los miembros de la familia.	
P.28	CF16	Fórum de informaciones de la familia.	
P.29	CF17	Informaciones de la empresa para la familia.	
P.30	CF18	Definición del perfil profesional del sucesor.	
TERCERA PARTE			
La importancia del Consejo de Administración			
P.31	CA1	Seguranza económica de la familia	
P.32	CA2	Reputación y reconocimiento de la empresa.	
P.33	CA3	Lograr los objetivos de la familia propietaria.	
P.34	CA4	Apoyar el sucesor.	

P.35	CA5	Evaluar los posibles sucesores.	Dyer (1989), Daily y Dalton (1994), Ward (1997), Oltra (1997), Gallo (1998), Corbetta y Montemerlo (1999), Johannisson y Huse (2000), Ussman <i>et al.</i> (2000), Le Van (2000), Cabrera y Martín (2010), Vilaseca (2002), Cabrera y Martín (2002), Gubitta y Gianecchini (2002), Mustakallio <i>et al.</i> (2002), Chrisman <i>et al.</i> (2003), Álvares (2003), Manzano y Ayala (2003), Manzano y Ayala (2003), Elstrodt (2003), Steier <i>et al.</i> (2004), Corbetta y Salvato (2004), Carney (2005).
P.36	CA6	Facilitar a los sucesores el conocimiento los órganos de la empresa.	
P.37	CA7	Facilitar al sucesor la participación en los órganos de gestión.	
P.38	CA8	Informar los accionistas.	
P.39	CA9	Control sobre la dirección ejecutiva.	
P.40	CA10	Evaluar y coordinar el desarrollo de la dirección ejecutiva.	
P.41	CA11	Controlar los riesgos.	
P.42	CA12	Coordinar actividades de la empresa.	
P.43	CA13	Definir y actualizar el plan estratégico.	
P.44	CA14	Definir el perfil profesional del sucesor.	
TERCERA PARTE			
Las características que definen el entorno familiar			
P.45	COMP1	Participación de nuevos miembros en los órganos de gobierno.	Cannella y Lubatkin (1993), Gallo (1998), Cosier y Harvey (1998), Dunn (1999), Sharma <i>et al.</i> (2000), García-Álvarez y López-Sintas (2006), Hall <i>et al.</i> (2001), Davis y Harveston (2001), García-Alvarez <i>et al.</i> (2002), Chrisman <i>et al.</i> (2002), Aldrich y Cliff (2003), Grote (2003), Poza <i>et al.</i> (2004), Garrigues (2008), Hernández (2011), Niethardt (2011).
P.46	COMP2	Trabajo conjunto entre generaciones.	
P.47	COMP3	Participación de los miembros familiares en actividades conjuntas.	
P.48	COMP4	Comunicación libre en la familia.	
P.49	COMP5	Encuentros formales para discutir temas de la empresa.	
P.50	COMP6	Comunicación activa entre todos los miembros.	
P.51	COMP7	Valoración por las capacidades y habilidades.	
P.52	COMP8	Apoyo a nuevos proyectos.	
P.53	COMP9	No se excluí miembros de las reuniones sea político o no.	
P.54	COMP10	Decisiones que afectan a le empresa se toman en consenso.	
P.55	COMP11	Difusión de los dados de la empresa.	
P.56	COMP12	Decisiones que afecten a la familia o a la empresa se contemplan las diferentes alternativas posibles.	
P.57	COMP13	Respeto de los diferentes puntos de vista.	
P.58	COMP14	Favorece la formación de los miembros familiares, respetando sus preferencias.	
P.59	COMP15	Promoción de la transmisión de los valores de la empresa.	
P.60	COMP16	Clara separación de los temas familiares y de los negocios.	
P.61	COMP17	Normas de regulación de las relaciones familia-empresa.	
P.62	COMP18	Familia siempre por encima de los intereses de la empresa.	
P.63	COMP19	Límites de participación de parientes políticos.	
P.64	COMP20	Clareza en el perfil empresarial del sucesor.	
P.65	COMP21	Normas de conducta a cumplir.	
P.66	COMP22	Cada persona decide lo que quiera.	
P.67	COMP23	Que haya competencia, y, que gane lo mejor.	
P.68	COMP24	Criticas frecuentes entre todos.	
P.69	COMP25	Cambio de opinión frecuente.	
P.70	COMP26	Confianza solo en sí misma.	

P.71	COMP27	Valoración de experiencias del sucesor en otras empresas.	
P.72	COMP28	Ayuda a la comprensión de la visión compartida del proceso de sucesión.	
P.73	COMP29	Protocolo familiar como factor de reflexión.	
P.74	COMP30	Armonía familiar como variable determinante para el éxito de la sucesión.	
TERCERA PARTE			
Las características que definen el entorno organizacional			
P.75	ENTORG1	Funciones de trabajo claras.	<p>Longenecker y Schoen (1978), Danco y Ward (1990), Herz Brown (1993), Welsch (1993), Fiegner <i>et al.</i> (1994), Foster (1995), Foley y Powell (1997), Gersick <i>et al.</i> (1999), Birley <i>et al.</i> (1999), Lansberg (2000), Sorenson (2000), Dodero (2002), Astrachan y Keyt (2003), Nordqvist <i>et al.</i> (2008), Melin y Nordqvist (2000), Per-Olof y Sund (2001), Per-Olof y Sund (2002). Melin y Nordqvist (2002), Nordquist y Melin (2002), McGarry (2002), Haveman y Kahire (2004), Miller <i>et al.</i> (2003), Murray (2003), Olson <i>et al.</i> (2003), Dimovski y Skerlavaj (2004), Jaffe y Lane (2004), BIC Galicia (2006), Antognolli (2010), Abouzaid y Sanna (2011).</p>
P.76	ENTORG2	Normas de regulación entre familia y empresa conocidas y aceptas por los empleados.	
P.77	ENTORG3	Baja rotación de empleados.	
P.78	ENTORG4	Se considera los valores familiares para las tomas de dicciones.	
P.79	ENTORG5	La unidad familiar contribuye para la permanencia y continuidad de la empresa.	
P.80	ENTORG6	Solución de problemas donde todos tengan ganancias.	
P.81	ENTORG7	Comunicación rápida y oportuna.	
P.82	ENTORG8	Informaciones de los niveles inferiores son efectivas.	
P.83	ENTORG9	Informaciones entre niveles son efectivas.	
P.84	ENTORG10	Conflictos frecuentes por barreras de la comunicación.	
P.85	ENTORG11	Utilización de servicios de asesoría y consultoría externa.	
P.86	ENTORG12	Normas de ética, disciplina y desarrollo escritas para todos.	
P.87	ENTORG13	Evaluación de rendimiento vinculado a resultados cuantificables.	
P.88	ENTORG14	Designación de puestos y criterios de promoción están en acuerdo con el conocimiento, experiencia y habilidades.	
P.89	ENTORG15	Sueldos justos a todos.	
P.90	ENTORG16	Participación en capacitaciones para todos.	
P.91	ENTORG17	Nivel de formación académica es criterio fundamental para ingreso en puestos estratégicos.	
P.92	ENTORG18	Organigrama claro y conocido por todos.	
P.93	ENTORG19	La misión guía las acciones y es conocida por todos.	
P.94	ENTORG20	Objetivos claros y conocidos por todos.	
P.95	ENTORG21	Visión de la empresa conocida por todos.	
P.96	ENTORG22	Se fomenta el trabajo en equipo.	
P.97	ENTORG23	Local de trabajo saludable.	
P.98	ENTORG24	Informaciones claves para todos.	
P.99	ENTORG25	Se considera todas las opiniones.	
P.100	ENTORG26	Coincidencia de objetivos.	
P.101	ENTORG27	Desarrollo de actividades con responsabilidad social.	

<p style="text-align: center;">TERCERA PARTE</p> <p style="text-align: center;">Las características del entorno económico</p>			
P.102	ENTECO1	Desempeño por tipos de interés.	<p>Dyer (1986), Friedman (1986), Churchill y Hatten (1987), Ward (1987), Handler (1989), Brüderl <i>et al.</i> (1992), Lea (1993), Astrachan y Kolenko (1994), Kesner y Sehora (1994), Hoy y Verser (1994), Suárez (1998), Stavrou y Swuecz (1998), Galve Górriz y Salas Fumás (2003), Nieto Sánchez (2003), Jaffe (2006), Duarte y Oliveira (2010).</p>
P.103	ENTECO2	Dependencia de las relaciones con proveedores para el crecimiento.	
P.104	ENTECO3	Dependencia de las ayudas para investimentos.	
P.105	ENTECO4	El desarrollo depende de las políticas de apoyo del gobierno.	
P.106	ENTECO5	La motivación de la competencia para el desarrollo.	
P.107	ENTECO6	Los resultados dependen de la política de monetaria.	
P.108	ENTECO7	La implantación de estrategias depende de la inflación.	
P.109	ENTECO8	El crecimiento del PIB influye en el crecimiento de la empresa.	
P.110	ENTECO9	La demanda del mercado interno influye en el crecimiento de la empresa.	
P.111	ENTECO10	Los cambios de mando del gobierno influyen en las estrategias.	
P.112	ENTECO11	Los impuestos sobre la sucesión influyen en toma de la decisión para un nuevo proceso.	
P.113	ENTECO12	Los cambios en las políticas económicas comprometen el desarrollo.	
P.114	ENTECO13	El coste de la mano de obra influye en el desarrollo.	
P.115	ENTECO14	El desarrollo depende de la oferta de mano de obra.	
P.116	ENTECO15	Las políticas de apoyo a la internacionalización influyen para el desarrollo.	
P.117	ENTECO16	Las políticas de apoyo a la innovación influyen para el desarrollo.	
P.118	ENTECO17	Las políticas de financiación influyen para el desarrollo.	
P.119	ENTECO18	La competencia es un factor de motivación para las buscas de nuevos productos e servicios.	
P.120	ENTECO19	Se utiliza de las nuevas tecnologías para mejorar el atendimento a los clientes.	
<p style="text-align: center;">TERCERA PARTE</p> <p style="text-align: center;">Elementos del plan de sucesión</p>			
P.121	PLANSUC1	Trabajo conjunto entre sucesor y sucedido.	<p>Ward (1987), Handller (1990), Davis y Harveston (1998), Oliveira (1999), Brown y Coveley (1999), Amat (2000), Floriani y Rodrigues (2000), Cabrera <i>et al.</i> (2001), Carlock y Ward (2001), Sharma <i>et al.</i> (2001), Thomas (2002), Dyck <i>et al.</i> (2002), Carlock y Ward (2002), Mustakallio <i>et al.</i> (2002), Sharma <i>et al.</i> (2003a,b), Burkart <i>et al.</i> (2003), Chua <i>et al.</i> (2003), Randoy y Goel (2003), Sharma <i>et al.</i> (2003), Miller <i>et al.</i> (2003), Álvares (2003), Howorth <i>et al.</i> (2004), Amat (2004), Le Breton-Miller <i>et al.</i> (2004), Winter <i>et al.</i> (2004), Leone (2005), Gascó <i>et al.</i> (2005), Sharma y Manikutti (2005), Venter <i>et al.</i> (2005), Chrisman <i>et al.</i> (2005), Yan y Sorenson (2006), Ayala y Manzano (2006), Machado (2006), Roibal <i>et al.</i> (2006), Trevinyo-Rodriguez <i>et al.</i> (2006), Haberman y Danes (2007), Chittor y Das (2007), Lima <i>et al.</i> (2007), Maciel <i>et al.</i> (2010), Palacios y Hernández-Linares (2011), Brum <i>et al.</i>, (2013).</p>
P.122	PLANSUC2	Claridad en las habilidades y conocimientos necesarios para evaluar los posibles candidatos.	
P.123	PLANSUC3	Etapas claras para pasar los candidatos a sucesión.	
P.124	PLANSUC4	Claridad en los valores familiares y empresariales que deben presentar los candidatos.	
P.125	PLANSUC5	Tener en cuenta los intereses de la familia y de la empresa.	
P.126	PLANSUC6	Claridad de cómo se va incorporar las nuevas generaciones.	
P.127	PLANSUC7	El conocimiento de las reglas de evaluación de los candidatos por todos los miembros de la nueva generación.	
P.128	PLANSUC8	Consenso de familia delante el plan de sucesión.	
P.129	PLANSUC9	Plan de contingencia para los candidatos no seleccionados.	
P.130	PLANSUC10	Órgano encargado de acompañar el plan de sucesión.	
P.131	PLANSUC11	Renovación del plan de acuerdo con las necesidades de la empresa y de la familia.	

CUARTA PARTE			
La Armonía Familiar			
P.132	ARMONIA1	La confianza, colaboración, diálogo, y respeto entre los miembros de la familia en la empresa.	Levinson (1971), Rodríguez y Fuentes (1984), Friedman (1991), Williams (1992), De la cuesta (1994), Boles (1996), Ward (1997), Sorenson (1999), González (2011), Louro (2000), Moya (2000), Sharma <i>et al.</i> (2001), Cabrera <i>et al.</i> (2001), Álvares (2003), Sharma (2003), Sharma <i>et al.</i> (2003), Miller <i>et al.</i> (2003), Posso (2003), Burkart <i>et al.</i> (2003), Sharma <i>et al.</i> (2005), Cabrera (2005), Venter <i>et al.</i> (2005), Sharma e Irving (2005), Leone (2005), Chrisman <i>et al.</i> (2005), Lee (2006), Rutherford <i>et al.</i> (2006), Hoffan <i>et al.</i> (2006), Yan y Sorenson (2006), Bosch (2007), Fundación Nexia (2007), Haberman y Danes (2007), Chittor y Das (2007), Arros pide (2009), Cabrera y Martín (2010), Valda (2011), Venter <i>et al.</i> , (2012), Rodríguez Zapatero <i>et al.</i> , (2013), Brum <i>et al.</i> (2013), Rodríguez et al. (2006, 2007a, 2007b, 2008a, 2008b, 2009,2010,2011 y 2013).
P.133	ARMONIA2	Respeto a diferentes criterios.	
P.134	ARMONIA3	Decisiones individuales.	
P.135	ARMONIA4	Libertad para hablar de temas políticos y sociales.	
P.136	ARMONIA5	Dificultad para solucionar problemas de manera consensual.	
P.137	ARMONIA6	Ayuda y apoyo mutuo.	
P.138	ARMONIA7	Solución de conflictos de manera razonable y constructiva.	
P.139	ARMONIA8	Las decisiones importantes se toman por consenso.	
P.140	ARMONIA9	Cada una cumple con sus responsabilidades.	
P.141	ARMONIA10	Son comunes las manifestaciones de cariño.	
P.142	ARMONIA11	La comunicación es clara y directa.	
P.143	ARMONIA12	Aceptamos los defectos de los demás.	
P.144	ARMONIA13	Analizamos experiencias de otras familias.	
P.145	ARMONIA14	Distribución de las tareas de manera razonable.	
P.146	ARMONIA15	Modificación de las costumbres familiares.	
P.147	ARMONIA16	Busca de ayuda con otras personas para problemas familiares.	
P.148	ARMONIA17	El respeto de los intereses y necesidades de cada cual.	
P.149	ARMONIA18	La visión compartida del futuro del negocio.	
P.150	ARMONIA19	Se tratan de manera abierta las cuestiones positivas o negativas de la relación familia empresa.	
CUARTA PARTE			
Incremento en las ventas			
P.151	CRECV1	Comportamiento de las ventas desde el relevo.	Friedman (1986), Dyer (1986), Churchill y Hatten, (1987), Ward (1987), Handler (1989), Lea (1993), Lea (1993), Astrachan y Kolenko (1994), Kesner y Seborá (1994), Astrachan y Shanker, (1996), Suárez (1998), Río y Río (2005), Jaffe (2006).
P.152	CRECCOMP1	Comportamiento de las ventas desde el relevo en relación a la competencia.	

CUARTA PARTE			
Creencias en torno a la propiedad; la dirección; y la transmisión por el sucedido			
P.153	EDSUC	Es familiar o no.	Cabrera y García (2001), Gómez (2002), Habbershon y Pistrui (2002), Westhead <i>et al.</i> (2002), Rienda y Pertusa (2002), Burkart <i>et al.</i> (2003), Basco (2003), Colli (2003), Corbetta y Salvato (2004), Lussier y Sonfield (2004), Gimeno <i>et al.</i> (2005), Vallejo (2005), Sánchez-Crespo <i>et al.</i> (2005), Otero (2006), Fahed-Sreih y Djoundourian (2006), Ayala y Manzano (2006), Fuentes <i>et al.</i> (2007), Fuentes (2007), Chittoor y Das (2007), Comisión Europea (2009), Cúneo Gateño (2009), Ruiz <i>et al.</i> (2010), Palacios y Hernández-Linares (2011), Jiménez <i>et al.</i> (2011), Ayala (2011), Warnar (2012).
P.154	PROPSUC	Intención sobre la Propiedad	
P.155	DIRSUC	Intención sobre la Dirección.	
P.156	TRASSUC	Intención sobre la Transmisión.	

Fuente: Elaboración propia.

Un segundo procedimiento es la validación del cuestionario por jueces expertos. Así, siguiendo los planteamientos de Torrado (2004), el proceso de validación de contenido se llevó a cabo mediante expertos en el tema para valorar la congruencia entre los diversos ítems y los diversos objetivos. En este proceso participaron cinco expertos: 2 expertos en psicología, que trabajan como asesores en empresas familiares y 3 expertos en administración de empresas. Los expertos evaluaron de forma independiente la relevancia, coherencia, suficiencia y claridad con la que se están redactados los ítems. Además, se efectuó un estudio piloto para depurar ítems y adecuar el diseño del cuestionario a la investigación.

Este proceso ha sido especialmente útil pues ha permitido:

1. adecuar el número de preguntas a los objetivos previstos y diseñarlas de la forma más atractiva posible. Esta actuación permitió evitar cansancios que pudieran impedir la aplicación correcta de los cuestionarios;
2. lograr que los ítems representen la realidad de las empresas en el contexto del agronegocio de la provincia de Paraná, Brasil; y
3. adecuar las preguntas a nuestro ámbito de estudio, y más en general, a la cultura empresarial brasileña.

5.3.7 Tipología de las empresas familiares

Con el objetivo de intentar identificar si existen grupos diferentes de empresas en función de las creencias entorno a la Propiedad; Dirección y la Transmisión se procedió a realizar un Análisis Cluster de individuos.

Empleamos el método no jerárquico en forma aglomerativa. La medida de similitud elegida fue el Método Reasignación K-medias que tiene como objetivo separar las observaciones en K clusters, de manera que cada dato pertenezca a un grupo y sólo a uno. Es aconsejable su uso cuando se quiere clasificar un número elevado de individuos, como es nuestro caso, en el que contamos con 230 empresas. Con objeto de determinar el número de clusters óptimo a considerar, y maximizar la homogeneidad dentro de los grupos, se ha probado un rango de soluciones comprendido entre 2 y 5 clusters mediante el método partitivo de K Medias.

A fin de validar la solución final, se han realizado filtros sucesivos de los resultados a través de los respectivos Análisis ANOVAS. Para la toma de decisión también se valora si hay muchos clusters con pocas observaciones, o si difieren mucho en tamaño.

En la tabla 5.41 se señalan los resultados de la elección del número de clusters. En nuestro caso, la solución óptima para el número de clusters es 3. Esta decisión se basa en el número de funciones discriminantes significativas (2 de 2) y en la capacidad explicativa (100%) y predictiva (100,00%) y el número de individuos en cada grupo.

Tabla 5.41 - Resumen de la solución del supuesto número de grupos y validación del Análisis Cluster con el análisis discriminante

Nº grupos	ANOVAS estadística-mente significativas	Tamaño grupos	Análisis Discriminante		
			Función discriminantes significativas	Capacidad explicativa	Capacidad predictiva
2	2	157; 71	No procede		
3	3	107; 67; 54	2 de 2	100%	100,00%
4	3	82; 102; 39; 5	2 de 3	100%	95,2%
5	3	82; 102; 39; 5	3 de 4	100%	96,9%

La interpretación de los resultados se enriquece recurriendo a un análisis de varianza para examinar las diferencias entre los grupos. De esta forma, si el análisis ha cumplido con su objetivo de conseguir una buena clasificación de los elementos, la variabilidad dentro de un grupo será pequeña y la variabilidad entre los grupos será grande (Luque, 2012).

Al utilizar el método K-medias y a fin de validar la solución final se deben comprobar, mediante un análisis ANOVA, que las medias de cada cluster son diferentes. En la tabla 5.44, que corresponde con el del Análisis de Varianza, se puede observar que las medias de cada grupo son significativamente diferentes.

Tabla 5.42 - Criterio de validación de los resultados – ANOVA

		Suma de cuadrados	Gl	Media cuadrática	F	Sig.
Propiedad	Inter-grupos	110,423	2	55,211	209,950	,000
	Intra-grupos	59,169	225	,263		
	Total	169,592	227			
Dirección	Inter-grupos	90,177	2	45,088	217,661	,000
	Intra-grupos	46,608	225	,207		
	Total	136,785	227			
Transmisión	Inter-grupos	10,212	2	5,106	25,712	,000
	Intra-grupos	44,679	225	,199		
	Total	54,890	227			

El siguiente objetivo es analizar la relación de dependencia entre las variables “propiedad”, “dirección” y “transmisión” de los 3 clusters formados anteriormente. Para ello, realizamos un Análisis Multivariante de la Varianza – MANOVA, con él se analizan las diferencias entre grupos a partir de múltiples variables dependientes. Es, pues, una técnica de dependencia que analiza el comportamiento de un conjunto de variables métricas dependientes en las subpoblaciones o grupos establecidos por la combinación

de los valores del conjunto de variables categóricas (o factores) independientes. La hipótesis nula contrastada es la igualdad de un conjunto (vector) de medias de las variables dependientes entre los grupos delimitados por los valores de la/s variable/s (factor/es) independientes (se contrasta la igualdad de un valor teórico el cual combina óptimamente las medidas dependientes múltiples dentro de un valor único que maximiza las diferencias entre los grupos). El MANOVA contrasta la hipótesis nula de que los vectores de las medias de todos los grupos son iguales y/o provienen de la misma población. La condición necesaria previa para realizar un MANOVA es la homocedasticidad, es decir, los grupos han de proceder de poblaciones con varianzas iguales, que se mide a través de la Prueba M de Box. Para comprobar la igualdad entre las matrices de covarianzas de los grupos aplicamos la Prueba M de Box que ha arrojado un valor de 8,788 ($F = 1,034$ p-valor = 0,404), por tanto no podemos rechazar la hipótesis nula.

El análisis multivariante de la varianza con n factores se basa en que la variabilidad total de la muestra puede descomponerse en la variabilidad debida a las diferencias entre grupos y la debida a las diferencias dentro de los grupos. El análisis multivariante de varianza proporciona, varios criterios con los que valorar las diferencias multivariantes entre los grupos (valorar las diferencias entre dimensiones de las variables dependientes o contrastar la hipótesis nula de igualdad de vectores de medias):

- La raíz máxima (mrc) de Roy. Mide las diferencias solamente sobre la primera raíz canónica (o función discriminante). El contraste mrc de Roy es el más indicado cuando las variables dependientes están fuertemente interrelacionadas en una sola dimensión aunque es la medida que se ve más afectada por el incumplimiento de los supuestos paramétricos.
- Lambda de Wilks. A diferencia del estadístico mrc que está basado en la primera (mayor) raíz característica, el lambda de Wilks considera todas las raíces características pues compara si los grupos son de algún modo diferentes sin estar afectados por el hecho de que los grupos difieran en al menos una combinación lineal de las variables dependientes. La significación del lambda de Wilks se

realiza transformándolo en un estadístico F (compara la variabilidad debida a las diferencias entre grupos con la debida a las diferencias dentro de los grupos). Cuanto mayor sea el valor de F y menor su significación, más probabilidad de que existan diferencias significativas entre los grupos.

- Por último, la traza de Pillai y la traza de Hotelling son otras medias muy utilizadas en el análisis MANOVA. Ambas son muy similares al lambda de Wilks pues utilizan todas las raíces características y se aproxima a ellas a partir de un estadístico F.

Con la realización de este análisis pretendemos responder a la siguiente pregunta: ¿Los tres grupos de empresas difieren en sus respuestas con relación a sus creencias en torno a la propiedad, dirección y transmisión?

En la tabla 5.43 pueden observarse los estadísticos descriptivos del MANOVA que evidencian las percepciones de los 3 clusters.

Tabla 5.43 - Estadísticos descriptivos

	Cluster	Media	Desviación típica	N
Propiedad	1	2,48	,678	107
	2	1,19	,398	67
	3	3,00	,000	54
	Total	2,22	,864	228
Dirección	1	2,79	,406	107
	2	1,42	,527	67
	3	1,72	,452	54
	Total	2,14	,776	228
Transmisión	1	1,77	,506	107
	2	2,25	,472	67
	3	2,06	,231	54
	Total	1,98	,492	228

En la tabla 5.44 se pueden observar los resultados obtenidos en el análisis multivariante. Los datos muestran que puede rechazarse la hipótesis nula de que los vectores de las medias de todos los grupos son iguales. De acuerdo con los p-valores resultantes, las causas analizadas sí tienen influencias estadísticamente significativas sobre las variables a explicar.

Tabla 5.44 - Contrastes multivariados^d

Efecto		Valor	F	Gl de la hipótesis	Gl del error	Sig.	Eta al cuadrado parcial	Parámetro de no centralidad Parámetro	Potencia observada ^b
Intersección	Traza de Pillai	,978	3316,936 ^a	3,000	223,000	,000	,978	9950,807	1,000
	Lambda de Wilks	,022	3316,936 ^a	3,000	223,000	,000	,978	9950,807	1,000
	Traza de Hotelling	44,622	3316,936 ^a	3,000	223,000	,000	,978	9950,807	1,000
	Raíz mayor de Roy	44,622	3316,936 ^a	3,000	223,000	,000	,978	9950,807	1,000
Cluster	Traza de Pillai	1,279	132,422	6,000	448,000	,000	,639	794,533	1,000
	Lambda de Wilks	,122	138,240 ^a	6,000	446,000	,000	,650	829,438	1,000
	Traza de Hotelling	3,897	144,198	6,000	444,000	,000	,661	865,188	1,000
	Raíz mayor de Roy	2,667	199,150 ^c	3,000	224,000	,000	,727	597,449	1,000

a. Estadístico exacto
b. Calculado con alfa = ,05
c. El estadístico es un límite superior para la F el cual ofrece un límite inferior para el nivel de significación.
d. Diseño: Intersección + QCL_2

El siguiente paso en el análisis fue realizar las pruebas *post hoc* para evaluar entre qué grupos de empresas se producen las diferencias significativas. En este caso aplicamos el test de Scheffé pues el número de individuos en cada grupo es diferente.

De acuerdo con los resultados de la tabla 5.45, respecto a las creencias en torno a la Propiedad; Dirección y la Transmisión podemos afirmar que:

- ✓ **Propiedad:** Existe diferencia significativa entre el cluster:
 - 1 y el 2; 1 y el 3; 2 y el 3.
- ✓ **Dirección:** Existe diferencia significativa entre el cluster:
 - 1 y el 2; 1 y el 3; 2 y el 3.
- ✓ **Transmisión:** Existe diferencia significativa entre el cluster:
 - 1 y el 2; 1 y el 3; 2 y el 3.

Tabla 5.45 – Comparaciones múltiples de los clusters respecto a la Propiedad; Dirección y Transmisión

Variable dependiente	(I) Cluster	(J) Cluster	Diferencia de medias (I-J)	Error típ.	Sig.	Intervalo de confianza 95%	
						Límite inferior	Límite superior
Propiedad	1	2	1,28*	,082	,000	1,09	1,48
		3	-,52*	,066	,000	-,68	-,36
	2	1	-1,28*	,082	,000	-1,48	-1,09
		3	-1,81*	,049	,000	-1,93	-1,69
	3	1	,52*	,066	,000	,36	,68
		2	1,81*	,049	,000	1,69	1,93
Dirección	1	2	1,38*	,075	,000	1,19	1,56
		3	1,07*	,073	,000	,89	1,25
	2	1	-1,38*	,075	,000	-1,56	-1,19
		3	-,30*	,089	,003	-,52	-,09
	3	1	-1,07*	,073	,000	-1,25	-,89
		2	,30*	,089	,003	,09	,52
Transmisión	1	2	-,49*	,076	,000	-,67	-,30
		3	-,29*	,058	,000	-,43	-,15
	2	1	,49*	,076	,000	,30	,67
		3	,20*	,066	,010	,04	,36
	3	1	,29*	,058	,000	,15	,43
		2	-,20*	,066	,010	-,36	-,04

Basadas en las medias observadas
El término de error es la media cuadrática (Error) = ,199
La diferencia de medias es significativa al nivel ,05

Los resultados del Análisis Cluster nos permiten identificar 3 tipos o grupos de empresas con las siguientes características:

- ✓ **Cluster 1** - Este cluster agrupa al 46,93% de las empresas del estudio. Se caracteriza porque, por término medio, mantiene la propiedad en manos de la familia, la dirección en manos de miembros de la familia y la transmisión se cree que debe hacerse de acuerdo con los deseos de la mayoría de la familia. Por este motivo, y de acuerdo con el marco teórico, vamos a identificar este clúster como:

- **“Empresa Familiar Pura”.**

- ✓ **Cluster 2** - Este grupo de empresas representa el 29,38% de las empresas del estudio, el según con mayor número de empresas. Se caracteriza porque, por término medio, prefiere que la propiedad tenga socios externos a la familia, en la cantidad que sea necesaria para el desarrollo adecuado del negocio de la empresa; la dirección debe estar en manos de los mejores profesionales externos, de manera que se tenga siempre los mejores profesionales para cada actividad, sea familiar o no, y, en cuanto a la transmisión se cree que debe realizarse de acuerdo con los deseos de la mayoría de la familia. Teniendo en consideración este resultado, y de acuerdo con el marco teórico, vamos a identificar este clúster como:
 - **“Empresa Familiar Profesional”.**

- ✓ **Cluster 3** - Es el cluster formado por el menor número de empresas, el 23,68% de la muestra. Se caracteriza porque, por término medio, prefiere que la propiedad tenga que permanecer en su totalidad en manos de la familia, la dirección debe incluir profesionales externos, aunque debe darse prioridad a los miembros familiares, sobre todo en los puestos claves, y la transmisión debe gestarse de acuerdo con los deseos de la mayoría de la familia. Este clúster ha sido identificado como:
 - **“Empresa Familiar Mixta”.**

5.3.8 Caracterización de los grupos de empresas identificadas

En este apartado se describe los grupos de empresas familiares identificadas (Empresas Familiares Puras (grupo 1); Empresas Familiares Profesionales (grupo 2) y Empresas Familiares Mixtas (grupo 3)) en la muestra del estudio. Para la caracterización de los grupos utilizamos un análisis discriminante en el cual las variable dependiente son los grupos o clusters y las independientes: Edad, Generación y Tamaño de las empresas;

Años hasta el relevo; número de familias accionistas y número de órganos de gobierno. Utilizamos el método de Lambda de Wilks y la inclusión por pasos. Los resultados del análisis pueden observarse en la tabla 5.46.

Tabla 5.46 – Variables introducidas/excluidas

Paso	Introducidas	Lambda de Wilks							
		Estadístico	gl1	gl2	gl3	F exacta			
						Estadístico	gl1	gl2	Sig.
1	TAM	,829	1	2	160,000	16,473	2	160,000	,000
2	Org. Gob	,767	2	2	160,000	11,249	4	318,000	,000
3	EDAD	,727	3	2	160,000	9,118	6	316,000	,000
4	GER	,683	4	2	160,000	8,227	8	314,000	,000

Las variables que resultaron significativas para discriminar entre los grupos son: TAM (Tamaño); Org. Gob (Órganos de gobierno); EDAD (Edad de las empresas) y GER (Generación). Los valores medios y las desviaciones típicas de cada una de estas variables en cada uno de los grupos pueden verse en la tabla 5.47.

Tabla 5.47 – Estadísticos descriptivos para los clusters

	Cluster	Media	Desviación típica	N
EDAD	1	36,93	3,785	71
	2	36,37	3,516	49
	3	38,65	3,878	43
	Total	37,21	3,815	163
GER	1	1,52	,503	71
	2	1,55	,503	49
	3	1,30	,558	43
	Total	1,47	,525	163
TAM	1	2,73	,736	71
	2	3,47	,581	49
	3	3,21	,804	43
	Total	3,08	,778	163
Org. Gob	1	1,00	,000	71
	2	1,06	,242	49
	3	1,19	,394	43
	Total	1,07	,252	163

Con objeto de comprobar si el valor medio de las variables Edad; Generación; Tamaño y Órganos de gobierno difiere significativamente en función del grupo o cluster efectuamos análisis de la varianza y sus correspondientes contrastes *Post Hoc* (tabla 5.48). Para este último análisis usamos el test de Scheffé pues el número de individuos en cada grupo es diferente.

Tabla 5.48 – Comparaciones múltiples de los grupos respecto a las variables significativas

Variable dependiente		(I) Clúster	(J) Clúster	Diferencia de medias (I-J)	Error típ.	Sig.	Intervalo de confianza 95%	
							Límite inferior	Límite superior
EDAD	Scheffe	1	2	,56	,693	,720	-1,15	2,27
			3	-1,72	,721	,041	-3,50	,06
		2	1	-,56	,693	,720	-2,27	1,15
			3	-2,28*	,780	,015	-4,21	-,36
		3	1	1,72	,721	,061	-,06	3,50
			2	2,28*	,780	,015	,36	4,21
GER	Scheffe	1	2	-,03	,096	,653	-,17	,21
			3	,22	,100	,095	-,03	,47
		2	1	,03	,096	,653	,21	-,17
			3	,25	,108	,074	-,02	,52
		3	1	-,22	,100	,095	-,47	,03
			2	-,25	,108	,074	-,52	,02
TAM	Scheffe	1	2	-,74*	,132	,000	-1,06	-,41
			3	-,48*	,138	,003	-,82	-,14
		2	1	,74*	,132	,000	,41	1,06
			3	,26	,149	,221	-,11	,63
		3	1	,48*	,138	,003	,14	,82
			2	-,26	,149	,221	-,63	,11
AÑREL	Scheffe	1	2	-,09	,946	,995	-2,43	2,25
			3	-1,01	,984	,589	-3,45	1,42
		2	1	,09	,946	,995	-2,25	2,43
			3	-,92	1,064	,687	-3,55	1,71
		3	1	1,01	,984	,589	-1,42	3,45
			2	,92	1,064	,687	-1,71	3,55
ACC	Scheffe	1	2	-,21	,102	,127	-,46	,04
			3	,01	,107	,998	-,26	,27
		2	1	,21	,102	,127	-,04	,46
			3	,22	,115	,175	-,07	,50
		3	1	-,01	,107	,998	-,27	,26
			2	-,22	,115	,175	-,50	,07
Org. Gob	Scheffe	1	2	-,06	,045	,396	-,17	,05
			3	-,19*	,047	,001	-,30	-,07
		2	1	,06	,045	,396	-,05	,17
			3	-,12*	,050	,050	-,25	,00
		3	1	,19*	,047	,001	,07	,30
			2	,12*	,050	,050	,00	,25

De acuerdo con los contrastes post hoc, respecto a las variables: Edad; Generación; Tamaño y Órganos de gobierno podemos afirmar que:

- ✓ **EDAD:** Existe diferencia significativa entre el grupo :
 - 1 y el 3; 2 y el 3;
- ✓ **TAMAÑO:** Existe diferencia significativa entre el grupo:
 - 1 y el 2; 1 y el 3;
- ✓ **ÓRGANOS DE GOBIERNO:** Existe diferencia significativa entre el grupo:
 - 1 y el 3; 2 y el 3;

Teniendo en cuenta estas consideraciones podemos describir con un poco más de precisión cada uno de los tres grupos encontrados en el análisis clúster. Así, podemos decir que las empresas familiares puras son, por término medio, más antiguas que las mixtas, tienen un tamaño inferior a las profesionales y a las mixtas y son las que tienen menos órganos de gobierno. Las empresas profesionales, por término medio, son las de mayor tamaño, y las mixtas son, por término medio, las que presentan mayor número de órganos de gobierno. Este resultado puede obedecer a la necesidad de encontrar canales de comunicación para que interactúen de forma correcta los sistemas familia y empresa. Cuando los dos sistemas se solapan casi completamente, como suele suceder en las empresas familiares puras, el órgano que gobierna la empresa suele ser el mismo que gobierna la familia.

5.3.9 Influencia de los órganos de gobierno, el plan de sucesión y el entorno, familiar y organizacional sobre el éxito en la sucesión de los distintos tipos de empresas familiares

Los últimos análisis estadísticos de nuestra investigación están destinados a comprobar cómo influyen los órganos de gobierno, el plan de sucesión y el entorno económico, familiar y organizacional sobre el éxito en la sucesión de las empresas familiares. Por otra parte, de acuerdo con el marco teórico previo y las hipótesis planteadas, nos proponemos comprobar si los resultados varían en función del tipo de empresa familiar (pura, mixta o profesional) analizado.

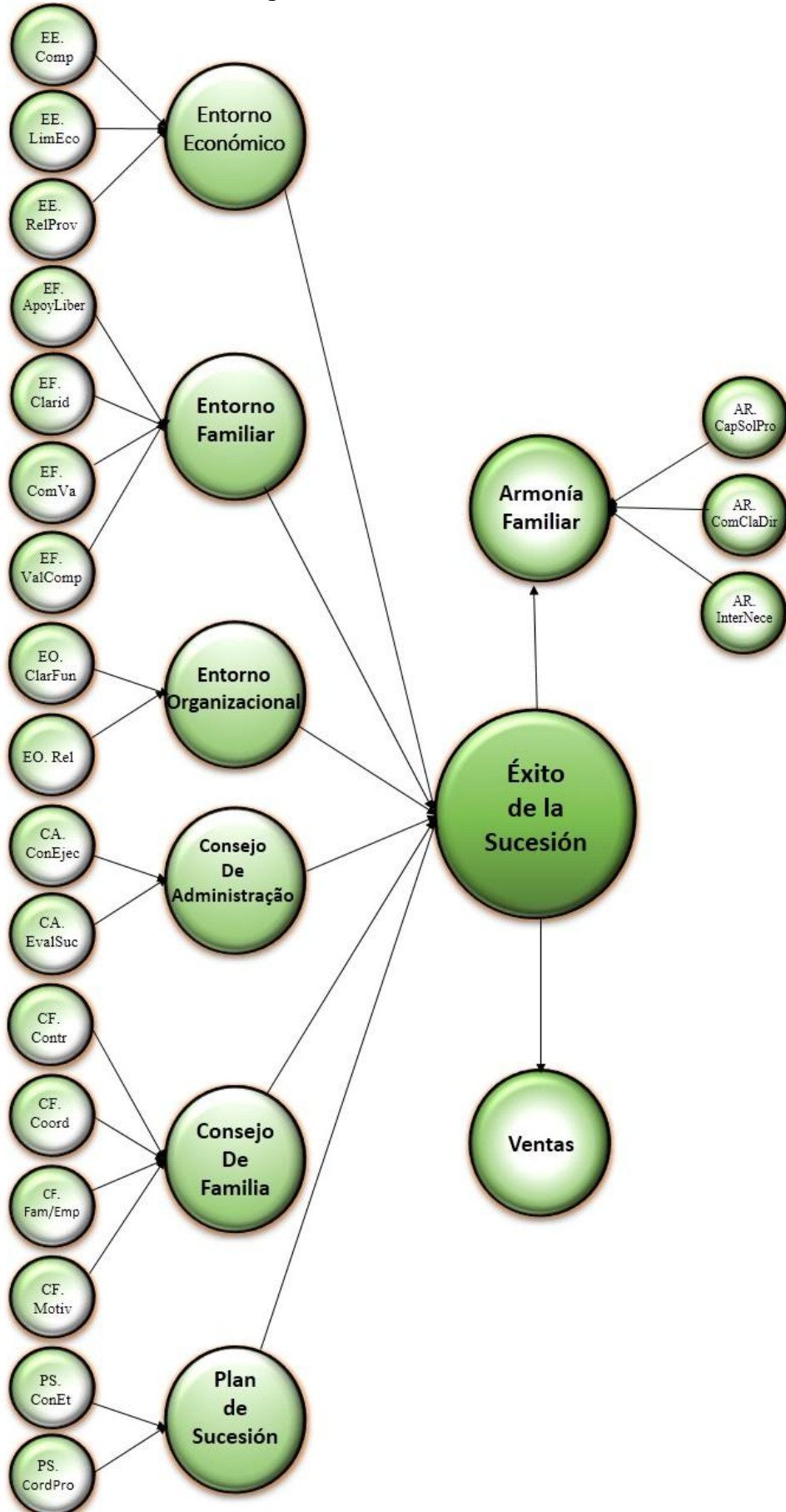
Para acometer nuestro objetivo proponemos el uso de modelos de ecuaciones estructurales basados en la varianza, ampliamente usados en la investigación en ciencias sociales para modelar relaciones entre constructos no observables y variables manifiestas. Más concretamente, propondremos dos modelos diferentes, que serán abordados en dos etapas. En la primera etapa estimaremos el modelo con la muestra total (ver Figura 5.2). En la segunda etapa realizaremos un análisis multinivel en el que los grupos analizados serán las empresas familiares puras y las profesionales (ver figura 5.3)

Antes de testar el modelo hipotetizado, realizamos varios análisis ANOVAS de un factor para comprobar si el éxito en la sucesión defiere en función del tamaño de la empresa, la generación en la que se encuentra, el número de órganos de gobierno o el número de familias en la propiedad. El resultado mostró que únicamente existen diferencias estadísticamente significativas entre los valores medios del éxito de los diferentes tamaños de empresa ($F= 96,377$; $p=0,000$). Consecuentemente, decidimos mantener la variable tamaño como variable control en el resto de los análisis (Bedeian, 2007; Edwards y Lanson, 2008). Siguiendo la recomendación de Becker (2005) no introdujimos más variables control ya que su inclusión podría causar errores en la estimación de los parámetros.

El modelo hipotético descrito en la figura 5.2 fue testado usando PLS. El uso de PLS está justificado por las siguientes razones: (1) este estudio está orientado a la predicción de las variables dependientes (Chin, 2010); (2) es adecuado para pequeñas muestras, cuando el número de observaciones es inferior a 250 (Reinartz, Haenlein & Henseler, 2009); (3) el modelo hipotético es complejo: incluye construcciones de primer y segundo orden (Hair et al., 2011). El software utilizado fue SmartPLS 3.0 (Ringle *et al.*, 2005).

Todos los constructos fueron concebidos como multidimensionales (Roberts y Thatcher, 2009). Para operacionalizar los constructos multidimensionales seguimos el método denominado de dos pasos (Chin, 2010). En el primer paso, los ítems observados de cada dimensión de primer orden fueron pesados y combinados para crear los pesos de la variable latente de segundo orden. En el segundo paso, esta puntuación fue el indicador observado del constructo de segundo orden (Chin y Gopal, 1995).

Figura 5.2 - Modelo de medida



5.3.9.1 Modelo de medida

El análisis del modelo de medida recorre 3 etapas: (1) el análisis de la fiabilidad individual de los indicadores; (2) el análisis de la fiabilidad de los constructos; y (3) el análisis de la validez convergente y discriminante.

La fiabilidad individual de los indicadores reflectivos se mide a través de sus cargas (λ) factoriales. Los indicadores deben estar altamente correlacionados, debido a que todos son un reflejo del mismo constructo subyacente (Roldán y Sánchez-Franco, 2012). Es un hecho que los indicadores fiables de un indicador unidimensional son intercambiables, ya que derivan del mismo dominio conceptual y representan todas las facetas de éste. La eliminación de un indicador no altera el significado del constructo. En nuestro caso, de los 138 ítems que utilizamos para medir los constructos de primer orden que contribuyen al éxito en la sucesión, 79 (ver cuadro 5.1) cargas factoriales resultaron estar por encima de 0,707, o muy próximo, tal y como recomiendan Carmines y Zeller (1979) y Hair, Ringle y Sarstedt (2011), por lo que se mantuvieron en el modelo, (ver tabla 5.49). Los ítems con cargas factoriales por debajo de 0,6 fueron eliminados del análisis. Después de este proceso de depuración cada uno de los constructos de primer orden fue medido por los siguientes ítems:

Cuadro 5.1 – Constructos de primer orden y sus ítems mantenidos

Código de la variable	Descripción de la variable	Número de ítems	Ítems mantenidos
VARIABLE ENTORNO ECONÓMICO			
EE. Comp	La competencia	02	ENTECO19; ENTECO5
EE. LimEco	Limitaciones económicas del entorno	05	ENTECO1; ENTECO10; ENTECO11; ENTECO7; ENTECO8
EE. RelProv	Relaciones con proveedores	02	ENTECO2; ENTECO6

VARIABLE ENTORNO FAMILIAR			
EF. Claridad	Claridad y respeto a las normas, informaciones y las distintas opiniones.	15	COMP1; COMP10; COMP11; COMP12; COMP13; COMP13; COMP17; COMP17; COMP19; COMP2; COMP20; COMP21; COMP23; COMP27; COMP5; COMP7; COMP9
EF. ApoyLiber	Apoyo y libertad a los miembros más jóvenes.	01	COMP8
EF. ComVa	Comunicación y valoración de los miembros familiares.	02	COMP6; COMP7
EF. ValComp	Valores empresariales compartidos.	02	COMP11; COMP28
VARIABLE ENTORNO ORGANIZACIONAL			
EO. ClarFun	Clareza de funciones y responsabilidades.	01	ENTORG27
EO. Rel	Relaciones interpersonales y profesionales.	15	ENTORG10; ENTORG12; ENTORG13; ENTORG14; ENTORG15; ENTORG16; ENTORG17; ENTORG18; ENTORG19; ENTORG20; ENTORG21; ENTORG24; ENTORG25; ENTORG8; ENTORG9
VARIABLE PLAN DE SUCESIÓN			
PS. ConEt	Conocimientos de las etapas del proceso	02	PLANSUC2; PLANSUC5
PS. CordPro	Coordinación del proceso de sucesión.	04	PLANSUC11; PLANSUC4; PLANSUC7; PLANSUC9
VARIABLE CONSEJO DE FAMILIA			
CF. Contr	Control del crecimiento.	01	CF3
CF. Coord	Coordinación de la comunicación familiar.	04	CF12; CF16; CF17; CF7
CF. Fam/Emp	Integración del sistema familia-empresa	02	CF11; CF8
CF. Motiv	Motivación y desarrollo generacional.	04	CF15; CF2; CF6; CF9

VARIABLE CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN			
CA. ConEjec	Control ejecutivo y perfil del sucesor.	01	CA14
CA. EvalSuc	Evaluación de los posibles sucesores.	01	CA5
VARIABLE ARMONIA			
AR. CapSolPro	Capacidades para solución de problemas en conjunto.	04	ARMONIA15; ARMONIA6; ARMONIA7; ARMONIA8
AR. ComClaDir	Comunicación clara y directa.	02	ARMONIA11; ARMONIA12
AR. InterNece	Intereses y necesidades de los miembros familiares.	07	ARMONIA13; ARMONIA14; ARMONIA16; ARMONIA17; ARMONIA18; ARMONIA19; ARMONIA9

Fuente: Elaboración propia.

Obtenidas las cargas latentes de cada uno de los constructos de primer orden, fueron introducidas como indicadores de las variables latentes de segundo orden. Al igual que hicimos en el primer paso, en este segundo, los indicadores con una carga factorial inferior a 0,6 también fueron eliminados. Las cargas factoriales de cada uno de los indicadores de medida con relación a la variable latente se presentan en la tabla 5.49.

Tabla 5.49 - Modelo de medida: fiabilidad individual, fiabilidad compuesta y validez convergente

Constructos e indicadores	Muestra general		
	Cargas estandarizadas (parámetros estandarizados > 0,5 y t-valor > 1,95)	Composite reliability (CI) (Coeficiente Compuesto de Fiabilidad > 0,7)	AVE (Variance Extracted Estimate) - Varianza media extraída AVE > 0,5
Consejo de Administración		0,719	0,567
CA. ConEjec	0,855		
CA. EvalSuc	0,634		
Consejo de Familia		0,804	0,508
CF. Contr	0,745		
CF. Coord	0,762		
CF. Fam/Emp	0,733		
CF. Motiv	0,601		
Entorno Económico		0,874	0,700
EE. Comp	0,868		
EE. LimEco	0,917		
EE. RelProv	0,709		
Entorno Familiar		0,931	0,771
EF. ApoyLiber	0,853		
EF. Clarid	0,943		
EF. ComVa	0,793		
EF. ValComp	0,916		
Entorno Organizacional		0,825	0,705
EO. ClarFun	0,738		
EO. Rel	0,931		
Plan de Sucesión		0,743	0,598
PS. ConEt	0,632		
PS. CordPro	0,893		
Éxito Sucesión		0,882	0,714
AR. CapSolPro	0,839		
AR. ComClaDir	0,863		
AR. InterNece	0,788		
Ventas	0,108		

Como puede observarse la fiabilidad individual de todos los indicadores, excepto CA EvalSuc; PS. ConEt y CF. Motiv, es superior a 0,7 lo que significa que Esto implica que la varianza compartida entre el constructo y sus indicadores es mayor que la varianza

del error. Aunque hay tres ítems que presentan una fiabilidad individual inferior a 0,7 hemos decidido seguir el criterio de Chin (1998) e incluirlos en el análisis.

Es preciso señalar que la fiabilidad individual de ventas en el constructo éxito es prácticamente nula. Esto significa que en las empresas familiares el éxito en la sucesión no es medido tanto en función del crecimiento en las ventas como en función del grado de armonía familiar que genera. Esto es, parece que en las empresas familiares el éxito en la sucesión está más relacionado con los factores subjetivos que los objetivos.

En la tabla 5.49 pueden observarse, además, el índice de fiabilidad compuesta y la varianza extraída media (AVE) de cada uno de los constructos. Ambos indicadores, para todos los constructos están por encima de los valores críticos.: índice de fiabilidad compuesta mayor a 0,707 (Nunnally, 1978; Nunnally y Bernstein, 1994), y AVE >0,5 (Fornell y Larcker, 1981). Estos resultados muestran por una parte la fiabilidad de los constructos de medida, y por otra su validez convergente.

Una buena manera de medir la validez discriminante es mostrar que la varianza extraída media (AVE) para un constructo (la varianza media compartida en un constructo y sus medidas) es mayor que la varianza que dicho constructo comparte con los otros constructos del modelo (la correlación al cuadrado entre dos constructos). La tabla 5.50 presenta en la diagonal la raíz cuadrada del (AVE). El resto de los valores son las correlaciones entre constructos. Para que exista validez discriminante los elementos de la diagonal deben ser mayores que los elementos fuera de la diagonal (Hair *et al.*, 2006). Tal y como puede observarse, esto ocurre por lo que podemos decir que existe validez discriminante.

Tabla 5.50 – Validez discriminante

Constructos e indicadores	Consejo de Administración	Consejo de Familia	Entorno Económico	Entorno Familiar	Entorno Organizacional	Plan de Sucesión	Éxito de la Sucesión
Consejo de Administración	,848						
Consejo de Familia	0,488	,896					
Entorno Económico	0,479	0,629	,935				
Entorno Familiar	0,525	0,683	0,749	,965			
Entorno Organizacional	0,447	0,499	0,471	0,810	,908		
Plan de Sucesión	0,542	0,698	0,787	0,852	0,745	,862	
Éxito de la Sucesión	0,522	0,643	0,889	0,820	0,604	0,838	,939

5.3.9.2 Modelo estructural

El modelo estructural evalúa la magnitud y la significación de los coeficientes “path” estructurales, considerando el signo algebraico de las relaciones entre las distintas variables, y el valor R^2 (Roldán y Sánchez-Franco, 2012). Se trata de analizar la varianza explicada de las variables endógenas (R^2), los coeficientes “path” o pesos de regresión estandarizados (β) y sus respectivos niveles de significación (Roldán y Sánchez-Franco, 2012).

Para evaluar la precisión de las estimaciones del PLS utilizaremos la técnica *bootstrap* tal y como recomienda Chin (1998), que fue el primero en aplicar *bootstrapping* para la estimación en PLS. Optamos por utilizar en nuestro modelo la técnica de re muestreo “*bootstrapping*”, utilizando 5.000 sub muestras, tal y como recomiendan Hair *et al.* (2011) para estimar los errores estándar y los valores t, que permiten evaluar la significación estadística de los coeficientes “path”.

Como pueden observarse en la figura 5.3, 4 de las 6 relaciones hipotetizadas en nuestro modelo básico resultan significativas. El efecto asociado con el variable control no fue significativo. Además del análisis de los p-valores, otra forma de comprobar la significatividad estadística de los coeficientes path es utilizar el “*bootstrap*”, que es una estrategia no paramétrica para estimar el error estadístico y los intervalos de confianza. En la literatura existen diversas estrategias para elaborar un intervalo de confianza, entre los cuales cabe destacar el método percentil y sus derivados desarrollados por Bradley Efron (1979). Un intervalo de confianza es un conjunto de valores cuyos límites corresponden a dos percentiles de la distribución de probabilidad de la población, y que son simétricos en relación a la mediana (Wright y Royston, 1999).

Un procedimiento para analizar la significatividad de las relaciones encontradas en el modelo planteado consiste en comprobar si el valor del coeficiente “path” no es cero en un determinado intervalo, generalmente el de los percentiles 2,5 y 97,5. Este hecho confirma que las poblaciones de las cuales se extrajeron las muestras son

diferentes en cuanto al parámetro estudiado y, por tanto, son adecuadas para el análisis relacional.

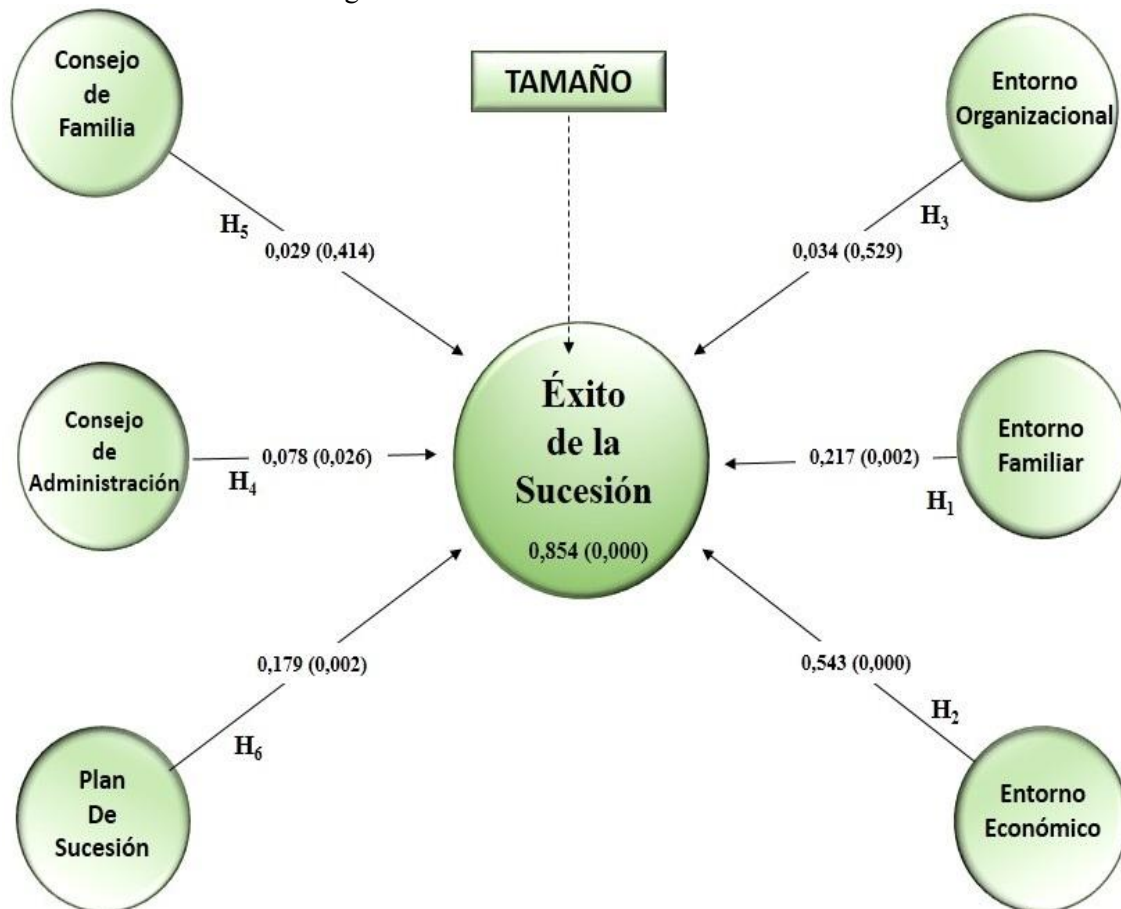
Para ello, hemos de obtener los valores extremos del intervalo entre los que se mueve el valor del coeficiente “path” (Chin, 2010). De acuerdo con Henseler, Ringle, y Sinkovics (2009, p. 306): “si un intervalo de confianza para un coeficiente path estimado *w* no incluye cero, la hipótesis de que *w* es igual a cero se rechaza”. Como puede observarse en la tabla 5.51, para intervalo de confianza del 95%, para cuatro de las relaciones hipotetizadas los valores de los coeficientes “path” no contienen el cero. Este resultado confirma lo que muestran los p-valores de los coeficientes path.

Tabla 5.51. Modelo estructural

Hipótesis	R ² = 0,854			
	Muestra General Empresas Familiares			
	Path Coefficient	P Values	Intervalo Inferior	Intervalo Superior
Consejo de Administración → Éxito de la Sucesión - H ₄	0,078	0,026	0,019	0,101
Consejo de Familia → Éxito de la Sucesión - H ₅	0,029	0,414	-0,082	0,063
Entorno Económico → Éxito de la Sucesión - H ₂	0,543	0,000	0,464	0,659
Entorno Familiar → Éxito de la Sucesión - H ₁	0,217	0,002	0,075	0,354
Entorno Organizacional → Éxito de la Sucesión - H ₃	0,034	0,529	-0,103	0,115
Plan de Sucesión → Éxito de la Sucesión - H ₆	0,179	0,002	0,084	0,304
Tamaño → Éxito de la Sucesión	0,0156	0,056	-0,156	0,023

El valor de la R² de la variable latente “Éxito de la sucesión” es de 0,854. Este valor, de acuerdo con Chin (2010), puede considerarse alto.

Figura 5.3 – Resultados del modelo estructural.



Nuestros resultados muestran que los factores que en mayor medida influyen en el éxito de la sucesión son: el **entorno económico** (hipótesis: H₂) ($\beta=0,543$; $p=0,000$); el **entorno familiar** (hipótesis: H₁) ($\beta=0,217$; $p=0,002$) y el **plan de sucesión** (hipótesis: H₆) ($\beta=0,179$; $p=0,002$). Este resultado corrobora otros precedentes y parece apoyar la idea de que cuando el entorno económico es favorable es más fácil preservar la armonía familiar y aumentar el volumen de ventas (Rosa Nelly, Treviño-Rodríguez, 2006).

El **entorno familiar**, el escenario donde ocurre la principal acción del proceso de sucesión, la elección del sucesor (Roibal *et al.*, 2006; Treviño-Rodríguez *et al.*, 2006), es el segundo factor en importancia ($\beta=0,217$; $p=0,002$) (hipótesis: H₁). Dicha importancia parece estar ligada a su contribución al mantenimiento de un amplio conjunto de valores y creencias personales y organizativas fuertemente arraigadas (Machado, 2006; Lima *et al.*, 2007; Maciel *et al.*, 2010).

El tercer factor en importancia para el éxito del proceso de sucesión es el **plan de sucesión** (hipótesis: H₆) ($\beta=0,179$; $p=0.002$). Estos resultados están en línea con otros precedentes (Leone, 2005; Álvares, 2003; Haberman y Danes, 2007) que han mostrado que el plan de sucesión puede ser el punto clave para la armonía de la familia y la continuidad de la empresa en las próximas generaciones (Burkart *et al.*, 2003; Chittor y Das, 2007; Sharma, 2003 y Sharma *et al.*, 2001).

Oliveira y Bernardon (2008) y Posso (2003) afirman que la planificación de la sucesión ayuda al éxito del proceso ya que puede: (1) equilibrar las demandas de las áreas de la empresa; (2) preparar a los participantes para los cambios sobrevenidos con la transición y los mecanismos de decisiones; y (3) reducir los reales o potenciales conflictos entre los sistemas de propiedad y gestión de la empresa (entorno familiar y organizacional).

Contrariamente a lo esperado, el factor **consejo de familia** no ha resultado significativo a la hora de explicar el éxito en la sucesión de las empresas de muestra (hipótesis: H₅) ($\beta= 0,029$; $p=0,414$). De acuerdo con investigaciones previas (Davis y Harveston, 1998; Mustakallio *et al.*, 2002) el consejo de familia es vital para el desarrollo del consenso entorno a cuestiones clave para el negocio y su entorno. Se trata de un espacio en el que las cuestiones de la empresa son discutidas, de manera participativa, entre los miembros de la familia, reduciendo las posibilidades de desconfianza sobre la forma en que la empresa está siendo administrada. En este sentido, el Consejo de familia puede jugar un papel relevante en el mantenimiento de los valores compartidos por los miembros de la familia (Chittor y Das, 2007) y en el logro de la armonía familiar.

Este resultado puede deberse a que no hay cultura en las empresas brasileñas en constituir consejos de familia, quizá debido a su tamaño: la mayor parte de las empresas brasileñas son pequeñas o medianas (SEBRAE, 2015). En nuestra muestra el 68,3% de las empresas son pequeñas o medianas (ver gráfico 5.3) y el control sobre la dirección y la propiedad se mantienen en manos de una familia o de un solo miembro familiar. Tan sólo el 45,26% de las empresas de nuestra muestra afirmaron tener un consejo de familia formal o informal.

Las investigaciones previas han mostrado que el Consejo de Familia es potencialmente útil en el proceso de sucesión dado el papel que puede jugar en la supervisión del proceso sucesorio y garantizar la realización del plan de sucesión, así como vigilar los intereses de los propietarios (Mustakallio *et al.*, 2002; Gubitta y Gianecchini, 2002; Steier *et al.*, 2004; Carney, 2005;).

Por su parte, el **consejo de administración** si ha resultado significativo a la hora de explicar el éxito en la sucesión de las empresas de nuestra muestra (hipótesis: H₄) ($\beta=0,078$; $p=0,026$). El consejo de administración es un órgano de gestión típicamente empresarial que está más institucionalizado, con mayor presencia en las empresas familiares del agronegocio, lo que puede contribuir a la percepción de que su contribución al éxito de la sucesión es positiva.

Contrariamente a lo esperado, el **entorno organizacional** no ha resultado significativo (hipótesis: H₃) ($\beta=0,034$; $p=0,529$) a la hora de explicar el éxito en la sucesión. De acuerdo con el marco teórico para que el entorno organizacional sea más favorable al éxito de la sucesión es importante llevar a cabo estrategias de socialización para los miembros de las nuevas generaciones (Manzano y Ayala, 2002). La transmisión de la cultura de la empresa puede hacerse a través de relaciones del sucesor con el sucedido y de las relaciones de la empresa con la familia y viceversa (Chatman, 1991; Bauer *et al.*, 1998; Rosa Nelly, Trevinyo-Rodríguez, 2006). Un entorno organizacional positivo no sólo puede hacer más fácil el proceso de sucesión sino que también podría contribuir a mantener la armonía entre los miembros de la familia. Nuestro resultado puede deberse a que en las empresas de la muestra tienen sus actividades de gestión y coordinación solapadas con las actividades de la familia, lo cual hace difícil, a veces, saber qué es una actividad de la familia y qué es una actividad de la empresa, pues todo se mezcla (Grant, 1992; Cabrera y García, 1999). Por otra parte, este resultado también puede deberse a que en la muestra estudiada se incluyen diferentes tipos de empresas, que tienen diferentes percepciones sobre el entorno organizacional, sus valores, o la forma de socializar a los miembros de las nuevas generaciones.

Además de comprobar cómo influyen el entorno económico, organizacional, familiar, el consejo de familia, el consejo de administración y el plan de sucesión en el éxito de la sucesión, nuestro propósito en esta investigación fue investigar si dicha influencia se mantiene en los diferentes tipos de empresas familiares que hemos descrito en el análisis cluster: familiares puras, familiares mixtas y familiares profesionales (ver tabla 5.45).

Dado que las empresas familiares mixtas están a caballo entre las puras y las profesionales, de acuerdo con las recomendaciones de Hair, et al. (1999) decidimos realizar el análisis únicamente con los clusters extremos: las empresas familiares puras y las empresas familiares profesionales.

De la observación de la tabla 5.52 en la que se muestran los parámetros de los modelos de medida se desprende que éstos son buenos. En primer lugar, la fiabilidad individual de todos los ítems, medida por los pesos estandarizados es suficiente ($>0,707$) (Carmines y Zeller, 1979). En Segundo, la fiabilidad compuesta de cada constructo es mayor a 0,7, lo cual indica que todas las variables cumplen el requisito mínimo exigido (Nunnally y Bernstein, 1994). Además, la validez convergente de las variables latentes, medida por la varianza extraída media (AVE) es mayor a 0,5 (Fornell y Larcker, 1981).

Tabla 5.52 – Parámetros de los modelos de medida

Constructos e indicadores	Empresas Familiares Puras			Empresas Familiares Profesionales		
	Cargas estandarizadas (parámetros estandarizados > 0,5 y t-valor > 1,95)	Composite reliability (CI) (Coeficiente Compuesto de Fiabilidad > 0,7)	AVE (Variance Extracted Estimate) - Varianza media extraída AVE > 0,5	Cargas estandarizadas (parámetros estandarizados > 0,5 y t-valor > 1,95)	Composite reliability (CI) (Coeficiente Compuesto de Fiabilidad > 0,7)	AVE (Variance Extracted Estimate) - Varianza media extraída AVE > 0,5
Consejo de Administración		0,723	0,522		0,812	0,684
CA. ConEjec	0,810			0,789		
CA. EvalSuc	0,710			0,864		
Consejo de Familia		0,793	0,503		0,831	0,557
CF. Contr	0,781			0,779		
CF. Coord	0,831			0,675		
CF. Fam/Emp	0,708			0,900		
CF. Motiv	0,745			0,709		
Entorno Económico		0,873	0,699		0,873	0,699
EE. Comp	0,860			0,881		
EE. LimEco	0,919			0,917		
EE. RelProv	0,717			0,694		
Entorno Familiar		0,942	0,802		0,906	0,710
EF. ApoyLiber	0,864			0,853		
EF. Clarid	0,947			0,919		
EF. ComVa	0,853			0,689		
EF. ValComp	0,915			0,890		
Entorno Organizacional		0,785	0,652		0,803	0,675
EO. ClarFun	0,709			0,714		
EO. Rel	0,930			0,916		
Plan de Sucesión		0,708	0,568		0,824	0,701
PS. ConEt	0,713			0,817		
PS. CordPro	0,934			0,857		
Éxito Sucesión		0,781	0,555		0,792	0,607
AR. CapSolPro	0,849			0,934		
AR. ComClaDir	0,875			0,860		
AR. InterNece	0,855			0,875		
Ventas	0,205			0,306		

La significatividad estadística de las relaciones consideradas en los modelos fue evaluada de acuerdo con dos indicadores básicos: R^2 de los constructos dependientes y los coeficientes path estandarizados, β . De acuerdo con Hair *et al.* (2011), usamos *bootstrapping* (5000 muestras) para obtener los errores estándar y los valores t de los parámetros.

Como puede observarse en la tabla 5.53, en la que presentamos los resultados del modelo estructural, en las empresas familiares puras el R^2 toma un valor de 0,859, ligeramente superior al que toma en el modelo de las empresas familiares profesionales. Por otra parte, mientras que en el modelo de las empresas familiares puras hay 5 coeficientes path estadísticamente significativos, en el de las empresas familiares profesionales solamente hay 3 (ver tabla 5.53).

Tabla 5.53. Resultados del análisis multinivel: empresa familiar pura-empresa familiar profesional

Hipótesis	$R^2 = 0,859$				$R^2 = 0,875$				Path Coefficients-diff (Familiares - Profesionales)	p-Value (Familiares vs Profesionales)
	Empresas Familiares Puras				Empresas Familiares Profesionales					
	Path coefficient	P Values	Intervalo Inferior	Intervalo Superior	Path coefficient	P Values	Intervalo Inferior	Intervalo Superior		
Consejo de Administración → Éxito De la Sucesión	0,195	0,036	0,239	0,193	0,125	0,022	0,004	0,134	0,07	0,022
Consejo de Familia → Éxito De la Sucesión	0,146	0,042	0,203	0,189	0,108	0,968	-0,168	-0,087	0,038	0,045
Entorno Económico → Éxito De la Sucesión	0,501	0,000	0,804	0,674	0,634	0,000	0,409	0,360	-0,133	0,033
Entorno Familiar → Éxito De la Sucesión	0,283	0,016	0,362	0,491	0,150	0,171	-0,048	0,041	0,133	0,020
Entorno Organizacional → Éxito De la Sucesión	0,028	0,796	0,142	0,165	0,045	0,376	0,134	0,233	-0,017	0,04
Plan de Sucesión → Éxito De la Sucesión	0,219	0,020	0,414	0,344	0,260	0,020	-0,020	-0,110	-0,041	0,03

La tabla 5.53 muestra los diferentes valores de los coeficientes path en las muestras de las Empresas Familiares Puras y de las Empresas Familiares Profesionales a la hora de explicar el éxito de la sucesión. Los resultados apoyan las hipótesis: H_{1a} ; H_{2a} ; H_{3a} ; H_{4a} ; H_{5a} y H_{6a} .

Con relación al grupo de empresas familiares puras, el éxito de la sucesión está influenciado por los siguientes factores: (1) entorno económico ($\beta = 0,501$); (2) entorno familiar ($\beta = 0,283$); (3) plan de sucesión ($\beta = 0,219$); (4) consejo de administración ($\beta = 0,195$) y (5) consejo de familia ($\beta = 0,146$). En cuanto al entorno organizacional ($\beta = 0,028$), aunque el p-valor para esta relación es mayor a 0,05, la prueba no paramétrica ha mostrado que dentro del intervalo de confianza no se halla el valor cero y por tanto vamos a considerar la relación como estadísticamente significativa.

En el grupo de empresas familiares profesionales, el éxito de la sucesión está influenciado por los factores: (1) entorno económico ($\beta = 0,634$); (2) plan de sucesión ($\beta = 0,260$); (3) entorno organizacional ($\beta = 0,045$) y consejo de administración ($\beta = 0,125$). Los factores: consejo de familia ($\beta = 0,108$) y entorno familiar ($\beta = 0,150$) no se mostraron estadísticamente significativos a la hora de explicar el éxito de la sucesión.

Tanto en el caso de las empresas familiares puras como las profesionales, el Entorno Económico es el factor que presenta mayor influencia en el éxito de la sucesión, aunque tiene más importancia en la muestra de empresas familiares profesionales. Teniendo en consideración cómo hemos medido el éxito en la sucesión, y la poca importancia que tiene en su definición el crecimiento en las ventas, este resultado evidencia la importancia que los factores tales como las políticas monetarias, las tasas impositivas, la facilidad para obtener financiación, etc. juegan en el mantenimiento de la armonía familiar. O dicho con otras palabras, un entorno económico estable o favorable podría disminuir los conflictos familiares generados durante el proceso sucesorio.

Otros factores comunes, que influyen tanto en el éxito de la sucesión de las empresas familiares puras como en el de las profesionales, son el consejo de administración, el plan de sucesión y el entorno organizacional. Mientras que el primero tiene mayor influencia en las empresas familiares puras, el segundo la tiene en las familiares profesionales. Estos resultados apoyan los estudios previos (Amat, 2000; Dyck *et al.*, 2002; Palacios y Hernández-Linares, 2011) y muestran, por una parte la importancia de la estructuración del plan de sucesión para evitar conflictos y mantener la armonía familiar, y por otra la importancia de poseer un órgano independiente (el

consejo de administración) que facilite y supervise el proceso. Este último puede ser el motivo de por qué la influencia del consejo de administración es mayor en las empresas familiares puras. Por otra parte, en las empresas familiares profesionalizadas, las reglas del juego suelen estar muy claras y son conocidas por todos los aspirantes a sucesor, sean familiares o no; esto podría explicar la menor importancia del plan de sucesión.

En cuanto al entorno organizacional, su influencia en la explicación del éxito del proceso de sucesión es muy pequeña. Los resultados, aunque hay que tomarlos con cautela (los valores p son $>0,05$) avalan la idea de que la socialización y las relaciones entre los miembros del grupo empresarial pueden ayudar a mejorar la propensión del nuevo líder a quedarse en la empresa (Ayala y Manzano, 2002).

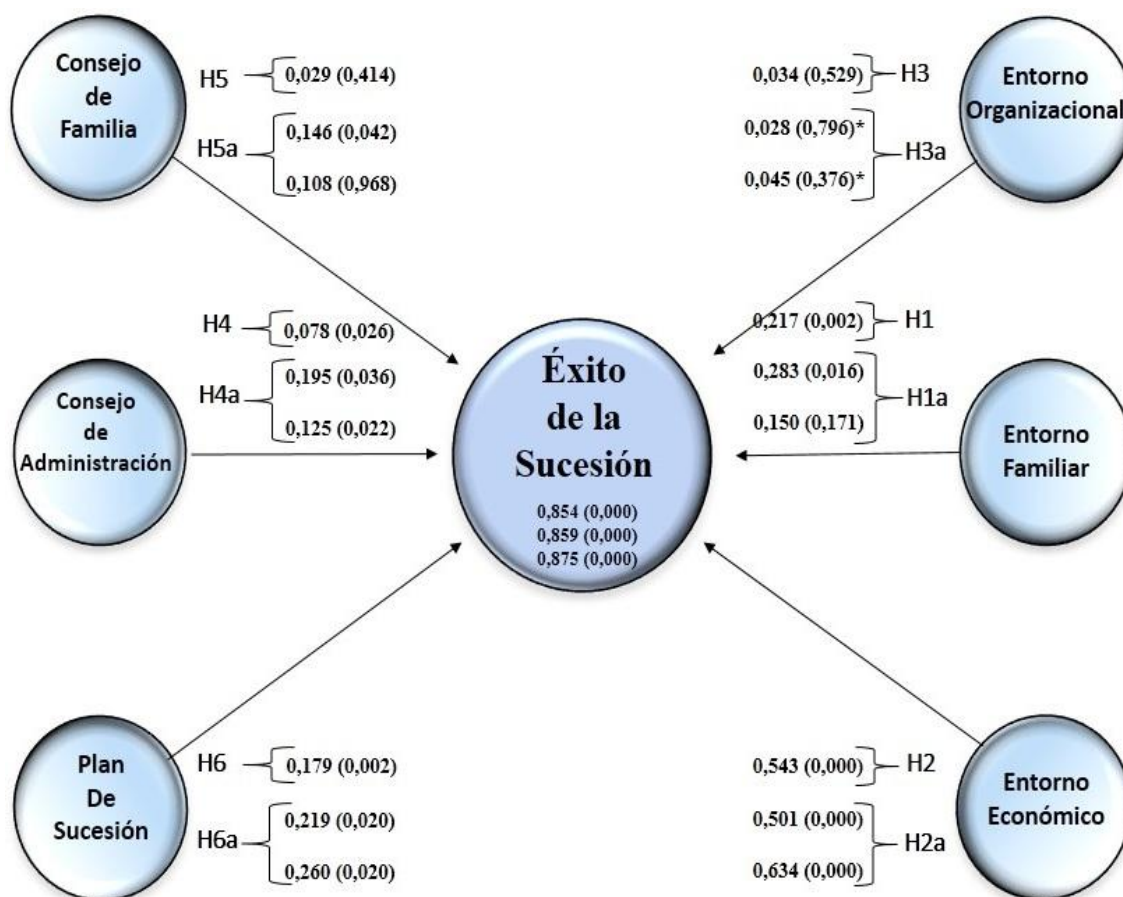
En el caso de las empresas familiares puras, el segundo factor que más influye en el éxito de la sucesión es el entorno familiar q ($\beta= 0,283$; $p=0,0016$). Este resultado, parece lógico ya que en las empresas familiares puras la implicación de la familia en la empresa, a todos los niveles, es muy grande. En este tipo de organizaciones el entorno familiar es determinante para mantener y transmitir la cultura de la empresa/familia y mantener las creencias sobre la propiedad, la gestión y la transmisión evitando las posibilidades de conflictos entre los miembros de la familia.

El último de los factores con influencia en el éxito de la sucesión de las empresas familiares puras es el Consejo de Familia ($\beta= 0,146$; $p=0,042$). Creemos que este resultado se debe a que este órgano tiene como función principal la comunicación de los planes de la familia a la empresa y viceversa (Davis y Harveston, 1998; Mustakallio *et al.*, 2002). El consejo de familia se constituye como un fórum para el desarrollo de consensos entorno a cuestiones clave para el negocio y la familia (Hendry y Dollinger, 1995). Este órgano de gobierno no tiene influencia en el éxito de la sucesión de las empresas familiares profesionales. Este hallazgo resulta totalmente coherente ya que en el caso de las empresas familiares profesionales la elección del sucesor se rige por las normas empresariales y del mercado y no tanto por los deseos de los miembros de la familia.

Nuestros resultados permiten afirmar que los factores que influyen en el éxito de la sucesión no son los mismos para todos tipos de empresas familiares. Además, aunque hay factores que influyen en todo tipo de empresas, su grado de influencia es significativamente diferente. Tal y como han propuesto otros trabajos previos (Le Breton-Miller *et al.*, 2004; Bornholdt, 2005; Chrisman *et al.*, 2005; Ward, 2006; Brum *et al.*, 2013) los factores influyen de manera diferente conforme el tipo de empresa estudiada.

La figura 5.4 recoge los valores de los path coeficientes, así como los p-valores asociados y los R² de la variable latente en las tres muestras estudiadas. En cada caso, el primer valor se refiere al modelo que contiene toda la muestra, el valor intermedio se refiere al modelo de las empresas familiares puras y el tercer valor se refiere a las empresas familiares profesionales.

Figura 5.4 – Modelo estructural conforme tipologías de empresas familiares



Los resultados mostrados en este gráfico ponen en evidencia que para entender el éxito de las empresas familiares se hace necesario diferenciar la tipología de empresa de la que estamos hablando. Esto es, el proceso de sucesión debe de conducirse teniendo en consideración las creencias entorno al sistema familia y al sistema empresa, y tener presente que dichas creencias van a determinar la mayor o menor influencia de los factores en el éxito del proceso.

Para concluir este capítulo presentamos a continuación la tabla 5.54 en la que pueden observarse las hipótesis planteadas en nuestro estudio empírico y su confirmación o no por nuestros datos.

Tabla 5.54 – Resultados de las hipótesis

Hipótesis del trabajo	Muestra Total de Empresas Familiares		Muestra de Empresas Familiares Puras		Muestra de Empresas Familiares Profesionales		Hipótesis Aceptada Parcialmente
	Aceptada	No Aceptada	Aceptada	No Aceptada	Aceptada	No Aceptada	
H1: El entorno familiar influye directamente en el éxito de la sucesión H1a: La importancia del entorno familiar en el éxito de la sucesión es diferente en función del tipo de empresa familiar estudiado		X	X			X	X
H2: El entorno económico influye directamente en el éxito de la sucesión H2a: La importancia del entorno económico en el éxito de la sucesión es diferente en función del tipo de empresa familiar estudiado	X		X		X		
H3: El entorno organizacional influye directamente en el éxito de la sucesión H3a: La importancia del entorno organizacional en el éxito de la sucesión es diferente en función del tipo de empresa familiar estudiado		X	X		X		X
H4: El consejo de administración influye directamente en el éxito de la sucesión H4a: La importancia del consejo de administración en el éxito de la sucesión es diferente en función del tipo de empresa familiar estudiado	X		X		X		
H5: El consejo de familia influye directamente en el éxito de la sucesión H5a: La importancia del consejo de familia en el éxito de la sucesión es diferente en función del tipo de empresa familiar estudiado		X	X			X	X
H6: El plan de sucesión influye directamente en el éxito de la sucesión H6a: La importancia del plan de sucesión en el éxito de la sucesión es diferente en función del tipo de empresa familiar estudiado	X		X		X		

CAPÍTULO 6.
CONCLUSIONES, APORTACIONES,
LIMITACIONES DEL TRABAJO Y LÍNEAS
DE INVESTIGACIÓN FUTURAS

6.1 INTRODUCCIÓN

En la literatura encontramos numerosos estudios sobre empresa familiares relacionados con el plan de sucesión y éxito de la sucesión realizados en países desarrollados, pero todavía son pocos los trabajos con profundidad y con buena base teórica/empírica realizados en Brasil. En este sentido, este trabajo pretende ayudar a entender cómo clasificar una empresa familiar y cómo esta clasificación puede mejorar la comprensión sobre el éxito en la sucesión.

Por otra parte, nuestro trabajo supone una pequeña contribución a los investigadores brasileños en el campo de la empresa familiar. Nuestra investigación es la primera en Brasil que hace una revisión en profundidad de la literatura sobre empresa familiar e intenta ayudar a clarificar qué debe entenderse por empresa familiar y sus diferentes tipologías. Además, no conocemos ningún trabajo en Brasil que haya realizado un estudio empírico, utilizando diferentes metodologías estadísticas, con una muestra tan amplia y centrada en las empresas familiares del agronegocio, la principal fuente del PIB brasileño.

En cuanto a los empresarios familiares, cremos que nuestro trabajo puede ayudarles a planificar el proceso de sucesión para que tenga éxito. Sólo entendiendo qué factores influyen y su grado de importancia será posible diseñar estrategias para transmitir con éxito la empresa a las generaciones siguientes.

Este capítulo 6 está dividido en tres partes. En la primera mostramos las principales conclusiones de nuestro trabajo, en la segunda señalamos sus limitaciones y en la tercera las que podrían ser las futuras líneas de investigación a desarrollar.

6.2 CONCLUSIONES (ESPAÑOL)

1. No hay unanimidad en torno al concepto de empresa familiar

En la literatura pueden encontrarse múltiples definiciones y clasificaciones de las empresas familiares. En ocasiones las diferencias entre ellas son debidas a las dimensiones o factores que se consideran en la definición, en otras se deben al modelo conceptual que subyace en la misma. Esta falta de consenso puede ser el origen de las contradicciones mostradas en los diferentes trabajos, sobre todo en los de corte empírico. La falta de una definición clara y consensuada sobre lo que debe entenderse por empresa familiar y cómo debe operativizarse su definición puede poner en duda la fiabilidad de algunos de los trabajos realizados sobre este tema.

El origen de la dificultad para consensuar lo que debemos entender por empresa familiar quizá radique en que los diferentes grados de solapamiento entre el sistema familiar y empresarial que se da en este tipo de organizaciones hace que no exista una empresa familiar igual a otra. Elaborar una taxonomía de empresas familiares que sea sencilla y facilite el análisis de las diferentes áreas de estudio relacionadas con este tipo de organizaciones ha supuesto y sigue suponiendo un desafío.

El sistema que surge de la confluencia de los sistemas empresa y familia es complejo, dinámico y contiene muchos elementos intangibles. A pesar de ello, la mayoría de los autores defienden que para definirlo hay que tener en consideración tres factores clave: la propiedad, la dirección y la transmisión.

2. La taxonomía de empresas familiares basada en las creencias sobre la propiedad, la dirección y la transmisión puede ayudarnos a entender su evolución y cómo se desarrolla el proceso de sucesión

Para definir y entender qué es una empresa familiar y su evolución se hace necesario entender los por qué, las creencias particulares del grupo familiar dominante

en relación a la propiedad, la dirección y la transmisión. El porcentaje de propiedad que se mantiene en manos de la familia o quien ha de ostentar el liderazgo de la empresa no es un simple dato sino que refleja la aceptación de verdad de los miembros de la familia sobre los mismos.

En función de cuales sean las creencias sobre cada uno de los elementos clave en la definición podemos hablar de empresas familiares puras, mixtas o profesionales. Esta clasificación puede ayudarnos a entender las estrategias que serán necesarias para conducir la empresa a lo largo del tiempo, así como las estrategias para hacer el relevo generacional. Esta tipología de empresas familiares favorece una mejor comprensión de lo que significa que el proceso de sucesión sea un éxito y el impacto que los diferentes factores pueden tener sobre el mismo.

Para lograr el éxito en la sucesión debe de haber un alineamiento correcto entre los porqués (las creencias, las claves estratégicas), el cómo hacerlo (claves tácticas) y qué hacer (claves operativas). En cada tipo de empresa (pura, profesional o mixta) este alineamiento será diferente.

3. Los factores que influyen en el éxito de la sucesión en la empresa familiar deben ser estudiados desde una perspectiva integradora

Aunque han sido muchos los autores que se han preocupado por el éxito en la sucesión de las empresas familiares pocos han propuesto modelos que analicen desde una perspectiva integradora este proceso.

El proceso sucesorio está influenciado sobre todo por la dinámica familiar, la dinámica organizacional y por el entorno económico. Tampoco podemos olvidar la influencia de los órganos que gobiernan la empresa y la familia y la existencia o no de un plan de sucesión. Estos factores son interdependientes y para entender la verdadera naturaleza del proceso de sucesión han de ser tenidos en consideración de forma conjunta.

Por otra parte, la mayor o menor influencia de cada uno de estos factores en el éxito de la sucesión va a depender del tipo de empresa familiar considerado. Las

creencias del grupo familiar dominante sobre la propiedad, la dirección y la transmisión van a hacer que unos factores predominen sobre los otros.

4. El éxito en la sucesión de una empresa familiar no puede contemplarse únicamente desde una perspectiva económica

Tradicionalmente se ha medido el éxito de la empresa utilizando únicamente factores objetivos como el crecimiento, la rentabilidad, etc. Estos factores o más bien su evolución en el tiempo también se han propuesto, y pueden ser válidos, para medir el éxito del proceso de sucesión. Sin embargo, en el caso de las empresas familias deben de ser tenidos en consideración criterios subjetivos, que capten el impacto del proceso de sucesión sobre las relaciones entre los miembros de la familia.

Dada la elevada implicación y compromiso de la familia en el negocio, las relaciones interpersonales entre los miembros de la familia pueden influir de manera importante en su supervivencia. Desde este punto de vista la sucesión se considerará exitosa cuando tras el proceso sucesorio las relaciones familiares positivas no se han deteriorado y se mantiene la armonía familiar.

Por consiguiente, la interconexión entre los subsistemas familia y empresa, dado que las dificultades en el negocio pueden poner en riesgo las relaciones familiares, y que cuando éstas no son las adecuadas también pueden poner en riesgo la viabilidad del negocio, aconseja medir el éxito del proceso de sucesión utilizando indicadores tanto objetivos como subjetivos.

5. El entorno familiar influye significativamente el éxito de la sucesión de las empresas familiares puras

Nuestros resultados muestran que el entorno familiar no es una variable significativa en la explicación del éxito cuando trabajamos con la muestra total de empresas o cuando lo hacemos con la muestra de empresas familiares

profesionalizadas. Este resultado cambia cuando trabajamos con las empresas familiares puras. En este caso, el entorno familiar no sólo influye en el éxito de la sucesión sino que es la segunda variable con mayor poder explicativo. Este hallazgo muestra que cuanto mayor es el grado de familiaridad mayor es la influencia del entorno familiar en el éxito del proceso de sucesión.

6. Entorno Económico influye significativamente en el éxito de la sucesión

El entorno económico es el factor que mayor influencia tiene en el éxito de la sucesión, con independencia de la muestra de empresas familiares que tomemos. Sin embargo, es en el caso de las empresas familiares profesionales cuando el factor muestra un mayor nivel de explicación.

Este hallazgo apoya la idea de que las características del entorno económico pueden influenciar la propensión de los nuevos líderes a tomar las riendas del negocio. Cuanto mayor sea la competencia o mayores las limitaciones que el entorno pone al desarrollo de la empresa menor será el número de personas deseosas de dirigir la compañía. Por otra parte, también corrobora la tesis de que las perspectivas futuras del negocio influyen en la armonía familiar.

7. El entorno organizacional influye positivamente sobre el éxito de en la sucesión

Nuestros resultados han mostrado que cuando tomamos la muestra completa el entorno organizacional no tiene influencia en la explicación del éxito en la sucesión. Sin embargo, cuando dividimos la muestra en empresas familiares puras y profesionales, la variable sí que tiene poder explicativo aunque hemos de reconocer que es bastante pequeño. Este hallazgo apoya los resultados obtenidos en estudios previos que han mostrado que un entorno organizacional favorable, donde se trabaja en equipo, existe un buen acoplamiento entre los valores del nuevo líder y los de la empresa, etc. puede

augmentar la propensión de los nuevos líderes a tomar las riendas del negocio y favorecer el éxito del proceso sucesorio.

Más allá del grado de influencia de esta variable en el éxito de la sucesión, nuestros resultados muestran la importancia que puede tener no mezclar en una misma muestra empresas de diferentes tipos, que tienen diferentes creencias sobre cómo debe ser la propiedad, la dirección y la transmisión.

8. Consejo de administración influye significativamente en el éxito de la sucesión

Nuestros resultados han mostrado que el consejo de administración influye directa y significativamente en el éxito de la sucesión, con independencia de la muestra con la que trabajemos. No obstante, la mayor importancia de esta variable aparece en el caso de las empresas familiares puras. La razón de este hallazgo puede deberse al papel de árbitro imparcial que juega el consejo de administración en la interpretación y supervisión de las normas que rigen el proceso de sucesión; papel que se torna menos importante cuanto más claras y conocidas son dichas normas, como suele ocurrir en el caso de las empresas familiares profesionalizadas.

9. El consejo de familia puede explicar parte del éxito de la sucesión en las empresas familiares puras

En la muestra de empresas familiares puras hemos encontrado una relación positiva y significativa entre el consejo de familia y el éxito en la sucesión. Esta relación no se sostiene para la muestra de empresas familiares profesionales. En el caso de estas empresas las creencias del grupo familiar son que la elección del sucesor debe regirse por normas estrictamente empresariales y de mercado y no tanto por los deseos de los

miembros de la familia. Sin embargo, en el caso de las empresas familiares puras ocurre al revés.

10. Existe una influencia significativa del plan de sucesión en el éxito de la sucesión

El análisis de ecuaciones estructurales ha mostrado que el éxito en la sucesión de las empresas familiares sean puras o profesionales está claramente influenciado por la existencia de un plan de sucesión.

La estructuración de un plan de sucesión claro y conocido por todos es la evidencia más objetiva de que se desea hacer una sucesión limpia y ordenada. El plan de sucesión se convierte en un aliado del éxito de la sucesión cuando se diseña teniendo en cuenta el solapamiento entre los sistemas familia y empresa y se tienen claros los porqués de cada una de las etapas del proceso.

11. Los factores que influyen en el éxito de la sucesión tienen más o menos importancia en función del tipo de empresa familiar analizado

Como propusimos en el marco teórico, la taxonomía de las empresas familiares puede resultar vital para entender los procesos implicados en la sucesión. Nuestros resultados han demostrado que, a excepción del entorno organizativo, el entorno familiar, el entorno económico, el consejo de familia, el consejo de administración y el plan de sucesión son factores que ayudan a explicar el éxito de la sucesión en las empresas familiares. Sin embargo, la potencia explicativa de cada uno de estos factores varía en función de que el colectivo estudiado sean las empresas familiares puras o las profesionales.

En el caso de las empresas familiares puras los factores con mayor poder explicativo son el entorno económico ($\beta=0,501$), el entorno familiar ($\beta=0,283$), el plan

de sucesión ($\beta=0,219$), el consejo de administración ($\beta=0,195$) y el consejo de familia ($\beta=0,146$).

En el caso de las empresas familiares profesionales los factores con mayor poder explicativo son el entorno económico ($\beta=0,634$), el plan de sucesión ($\beta=0,260$), el entorno familiar ($\beta=0,150$) y el consejo de administración ($\beta=0,125$), mientras que el consejo de familia no resultó significativo en la explicación del éxito en la sucesión.

En las empresas familiares profesionales los factores más importantes son el mercado y las reglas de juego, mientras que en las familiares puras lo más significativo son la familia y el órgano supervisor de los objetivos familiares en la empresa.

Nuestros resultados ponen de manifiesto la importancia de profundizar en las características de las empresas familiares y sus diferentes tipos antes de pensar en cualquier estrategia que ponga en marcha el proceso de sucesión. La estrategia no puede ser similar en una empresa familiar pura y en una profesional ya que los factores que van a influenciar el éxito de dicho proceso lo hacen de forma diferente.

CONCLUSIONS (INGLÉS)

1. There is no unanimity around the concept of family business

In literature we can find multiple definitions and classifications of family businesses. Sometimes the differences between them are due to the dimensions or factors that are considered in the definition, in other are due to the conceptual model that overlaps the same. This lack of consensus may be the source of contradictions shown in different jobs, especially in the empirical section. The lack of a clear and consensual definition of what is meant by family business and how to operationalize their definition can put into question the reliability of some of the work done on this topic.

The origin of the difficulties of entering in an agreement on what we should understand by a family business, perhaps not even confirm that the different degrees of overlap between the family system and the business that this organization makes so that there is no family business equal to each other. Developing a taxonomy of family businesses that is simple and facilitates the analysis of different areas of study related to such organizations became and is still a challenge.

The system that arises from the confluence of business and family systems is complex, dynamic and contains many intangible elements. Nevertheless, most authors argue that to define it, we must consider three key factors: ownership, management and transmission.

2. The taxonomy of family businesses based on beliefs about the property, the direction and the transmission can help us understand its evolution and how it develops the succession process

To define and understand what is a family business and its evolution, it is necessary to understand the whys, the particular beliefs of the dominant family group regarding the ownership, management and transmission. The percentage of ownership that keeps the family in hands or who will take the lead of the company is not a simple thing but it reflects the acceptance of the truth of the family members on them.

According to the beliefs about each key element in the definition we can talk about pure family business, mixed or professionals. This classification can help us understand the strategies that will be needed to drive the company over time, as well as strategies for generational change. This type of family businesses promotes a better understanding of what the succession process means about being a success and the impact that different factors may have on it.

To achieve success in succession there must be a correct alignment of the reasons (beliefs, strategic keys), the how to do it (tactics keys) and what to do (operational keys). In each type of business (pure, professional or mixed) this alignment will be different.

3. Factors influencing the succession of successful family business should be studied from an integrative perspective

Still there are many authors who have been concerned with the success in the succession of family businesses, but few have proposed models to analyze from an integrative perspective to this process.

The succession process is mainly influenced by family dynamics, the organizational dynamics and the economic environment. Nor can we forget the

influence of the agencies who rule the company and the family, and the existence or not of a succession plan. These factors are inter-dependent and to understand the true nature of the succession process they should be considered jointly.

Moreover, the greater or less influence of each of these factors in the success of the succession depends on the type of family business considered. The beliefs of the dominant family group about the ownership, management and transmission will make some factors prevail over others.

4. Successful succession of a family business cannot be contemplated solely from an economic perspective

Traditionally it is measured the success of companies using only objective factors such as growth, profitability, etc. These factors or rather its evolution over time also proposes, and may be valid to measure the success of the succession process. However, in the case of family businesses should be taken into account subjective criteria that capture the impact of the succession process on the relationship between family members.

Given the high involvement and commitment of the family in the business, interpersonal relationships among family members can influence in a significant way in their survival. From this point of view the succession will be considered successful when the succession process after positive family relations have not deteriorated and remained family harmony.

Therefore, the interconnection between the family and business subsystems, since the difficulties in the business can endanger family relationships, and when these are also not appropriate may endanger the viability of the business, it is advisable to measure the success of succession process using both objective and subjective indicators.

5. The family environment significantly influences the success of the succession of pure family business

Our results show that the family environment is not a significant variable in explaining the success when we work with the total sample of companies or when we do with the sample of professional family businesses. This result changes when working with pure family business. In this case, the family environment not only influences the succession of success but is the second variable with the greatest explanatory power. This result shows that the higher the degree of familiarity, the greater the influence of the family environment in the success of succession.

6. Economic Surrounding significantly influences the success of succession

The economic environment is the factor that has the greatest influence on the success of the succession, with independence of the sample family business we take. However, it is in the case of professional family business when the factor has a higher level of explanation.

This result supports the idea that the economic environment characteristics can influence the tendency of the new leaders to take the reins of the business. The greater competition and greater constraints that the environment places on the development of smaller company will be the number of people willing to run the company. On the other hand, also corroborates the thesis that the future prospects of the business influence the family harmony.

7. The organizational environment has a positive influence on the success of succession

Our results have shown that when we take the complete sample, the organizational environment has no influence in the successful succession explanation. However, when we divide the sample into pure professionals and family businesses, so that the variable has explanatory power we still have to recognize that it is quite small. This result supports the results obtained in previous studies that have shown that a favorable organizational environment where working as a team, there is a good junction between the values of the new leader and the company, etc. It may increase the tendency of the new leaders to take the reins of the business and promote the success of the succession process.

Far beyond the degree of influence of this variable in the success of the succession, our results show the importance that may not merge in the same sample companies of different types, which have different beliefs about how should be the property, steering and transmission.

8. The management board significantly influences the success of succession

Our results have shown that the board of directors directly and significantly influences the success of the succession, regardless of the sample that we work. Nevertheless, the greatest importance of this variable appears in the case of pure family companies. The reason for this result may be due to the impartial arbiter of role playing board in the interpretation and supervision of the rules governing the succession process; role that becomes less important as more clear and known are these standards, as in the case of professionalized family businesses.

9. The family council may explain part of the success of succession in pure family businesses

In the sample of pure family business, we found a positive and significant relationship between the family of directors and success in succession. This relationship does not occur for the sample of professional family businesses. For these companies, the family group's beliefs are that the successor to the election shall be regulated by strict business and market rules and not so much by the wishes of family members. However, in the case of pure family business, the opposite occurs.

10. There is a significant influence of the succession plan in successful succession

The analysis of structural equations showed that successful succession of pure or professional family business is clearly influenced by the existence of a succession plan.

The structuring of a clear succession plan and known by everyone is the most objective evidence that wish to make a clean and orderly succession. The succession plan becomes a succession of successful allied when constructed taking into account the overlap between the family and business systems and has clear whys of each stage of the process.

11. The factors that influence the success of the succession has more or less importance depending on the type of family business analyzed

As proposed in the theoretical framework, the taxonomy of family businesses can be vital to understand the processes involved in succession. Our results have shown that, in exception of the organizational environment, the family environment, the

economic environment, the family council, the board of directors and succession planning are factors that help explain the success of the succession in family businesses. However, the explanatory power of each of these factors varies depending on the collective studied, as pure family business or professional.

In the case of pure family business the factors with the greatest explanatory power are the economic environment ($\beta = 0.501$), the family environment ($\beta = 0.283$), succession planning ($\beta = 0.219$), the board of directors ($\beta = 0.195$) and the family council ($\beta = 0.146$).

In the case of professional family business the factors with the greatest explanatory power are the economic environment ($\beta = 0.634$), succession planning ($\beta = 0.260$), the family environment ($\beta = 0.150$) and the board ($\beta = 0.125$) However, the family council had no significant result in the successful explanation in succession.

In professional family business the most important factors are the market and the rules of the game, however, for the most significant pure family are the family and the supervisory board of the family in the company goals.

Our results put manifest the importance of deepening the characteristics of family businesses and their different types before considering any strategy that keeps the succession process. The strategy may not be similar in a pure family business and a professional since the factors that will influence the success of this process occur differently.

CONCLUSÕES

1. Não há unanimidade entorno ao conceito de empresa familiar

Na literatura podem se encontrar múltiplas definições e classificações das empresas familiares. Em ocasiões as diferenças entre elas são devidas as dimensões ou fatores que se consideram na definição, em outras se devem ao modelo conceitual que sobrepõem na mesma. Esta falta de consenso pode ser a origem das contradições mostradas nos diferentes trabalhos, sobre tudo nos de corte empírico. A falta de uma definição clara e consensuada sobre o que deve se entender por empresa familiar e como deve operacionalizar sua definição pode por em dúvida a confiabilidade de alguns dos trabalho realizados sobre este tema.

A origem da dificuldade para consensuar o que devemos entender por empresa familiar quizá se confirme em que os diferentes graus de sobreposição entre o sistema familiar e empresarial que se da neste tipo de organização faça que não exista uma empresa familiar igual a outra. Elaborar uma taxonomia de empresas familiares que seja simples e facilite a análise das diferentes áreas de estudo relacionadas com este tipo de organizações tem assumido e segue sendo um desafio.

O sistema que surge da confluência dos sistemas empresa e familia é complexo, dinâmico e contem muitos elementos intangíveis. Apesar disso, a maioria dos autores defendem que para definir-la se deve ter em consideração três fatores chave: a propriedade, a direção e a transmissão.

2. A taxonomia de empresas familiares baseada nas crenças sobre a propriedade, a direção e a transmissão pode nos ajudar a entender sua evolução e como se desenvolve o processo de sucessão

Para definir e entender o que é uma empresa familiar e sua evolução se faz necessário entender os porquês, as crenças particulares do grupo familiar dominante em relação a propriedade, a direção e a transmissão. A porcentagem de propriedade que se mantem em mãos da família ou quem vai assumir a liderança da empresa não é um simples dado senão que reflete a aceitação da verdade dos membros da família sobre os mesmos.

Em função de quais sejam as crenças sobre cada um dos elementos chave na definição podemos falar de empresas familiares puras, mistas ou profissionais. Esta classificação pode ajudarnos a entender as estratégias que serão necessárias para conduzir a empresa ao longo do tempo, assim como as estratégias para fazer a mudança geracional. Esta tipologia de empresas familiares favorece uma melhor compreensão do que significa o processo de sucessão ser um êxito e o impacto que os diferentes fatores podem ter sobre o mesmo.

Para alcançar o êxito na sucessão deve de haver um alinhamento correto entre os porquês (as crenças, as chaves estratégicas), o como fazer-lo (chaves táticas) e que fazer (chaves operacionais). Em cada tipo de empresa (pura, profissional ou mista) este alinhamento será diferente.

3. Os fatores que influenciam no êxito da sucessão na empresa familiar devem ser estudadas desde uma perspectiva integradora

Ainda são muitos os autores que tem se preocupado com o êxito na sucessão das empresas familiares, porém poucos tem proposto modelos que analisem desde uma perspectiva integradora para este processo.

O processo sucessório está influenciado sobre tudo pela dinâmica familiar, pela dinâmica organizacional e pelo entorno econômico. Tão pouco podemos esquecer a influência dos órgãos que governam a empresa e a família, e, a existência ou não de um plano de sucessão. Estes fatores são inter dependentes e para entender a verdadeira natureza do processo de sucessão devem ser considerados de forma conjunta.

Por outra parte, a maior ou menor influência de cada um destes fatores no êxito da sucessão vai depender do tipo de empresa familiar considerado. As crenças do grupo familiar dominante sobre a propriedade, gestão e a transmissão vão fazer que alguns fatores predominem sobre os outros.

4. O êxito na sucessão de uma empresa familiar não pode se contemplar unicamente desde uma perspectiva econômica

Tradicionalmente se ha medido o êxito das empresas utilizando unicamente fatores objetivos como o crescimento, a rentabilidade, etc. Estes fatores ou melhor sua evolução no tempo também se ha proposto, e podem ser válidos, para medir o êxito do processo de sucessão. No entanto, no caso das empresas familiares devem ser levados em consideração critérios subjetivos, que captem o impacto do processo de sucessão sobre as relações entre os membros da família.

Dada a elevada implicação e compromisso da família no negócio, as relações interpessoais entre os membros da família podem influenciar de maneira importante em sua sobrevivência. Desde este ponto de vista a sucessão se considerará exitosa quando após o processo sucessório as relações familiares positivas não se deterioraram e se manteve a harmonia familiar.

Por conseguinte, a interconexão entre os subsistemas família e empresa, dado que as dificuldades no negócio podem por em risco as relações familiares, e que quando estas não são as adequadas também podem por em risco a viabilidade do negócio, aconselha medir o êxito do processo de sucessão utilizando indicadores tanto objetivos como subjetivos.

5. O entorno familiar influencia significativamente o êxito da sucessão das empresas familiares puras

Nossos resultados mostram que o entorno familiar não é uma variável significativa na explicação do êxito quando trabalhamos com a amostra total de empresas ou quando o fazemos com a amostra de empresas familiares profissionais. Este resultado muda quando trabalhamos com as empresas familiares puras. Neste caso, o entorno familiar não só influi no êxito da sucessão senão que é a segunda variável com maior poder explicativo. Este resultado mostra que quanto maior é o grau de familiaridade maior é a influência do entorno familiar no êxito do processo de sucessão.

6. Entorno Econômico influencia significativamente no êxito da sucessão

O entorno econômico é o fator que maior influência tem no êxito da sucessão, com independencia da amostra de empresas familiares que tomemos. No entanto, é no caso das empresas familiares profissionais quando o fator apresenta um maior nível de explicação.

Este resultado apoia a ideia de que as características do entorno econômico podem influenciar a propensão dos novos líderes a tomar as rédias do negócio. Quanto maior seja a concorrência ou maiores as limitações que o entorno impõem ao desenvolvimento da empresa menor será o número de pessoas desejosas de dirigir a companhia. Por otra parte, também corrobora a tese de que as perspectivas futuras do negócio influem na harmonia familiar.

7. O entorno organizacional influencia positivamente sobre o êxito da suceso

Nossos resultados tem demonstrado que quando tomamos a amostra completa o entorno organizacional não tem influencia na explicação do êxito na suceso. No entanto, quando dividimos a amostra em empresas familiares puras e profissionais, a variável sim que tem poder explicativo ainda temos de reconhecer que é bastante pequeno. Este resultado apoia os resultados obtidos em estudos prévios que tem mostrado que um entorno organizacional favorável, onde se trabalha em equipe, existe uma boa junção entre os valores do novo líder e os da empresa, etc. Pode aumentar a propensão dos novos líderes a tomar a rédias do negócio e favorecer o êxito do processo suceso.

Muito além do grau de influência desta variável no êxito da suceso, nossos resultados mostram a importância que pode ter não mesclar em uma mesma amostra empresas de diferentes tipos, que tem diferentes crenças sobre como deve ser a propiedad, a direção e a transmissão.

8. O conselho de administração influencia significativamente no êxito da suceso

Nossos resultados tem demonstrado que o conselho de administração influi direta e significativamente no êxito da suceso, com independência da amostra com a que trabalhemos. Não obstante, a maior importância desta variável aparece no caso das empresas familiares puras. A razão deste resultado pode se dever ao papel de árbitro imparcial que joga o conselho de administração na interpretação e supervisão das normas que regem o processo de suceso; papel que se torna menos importante quanto mais claras e conhecidas são estas normas, como ocorre no caso das empresas familiares profissionalizadas.

9. O conselho de família pode explicar parte do êxito da sucessão nas empresas familiares puras

Na amostra de empresas familiares puras foi encontrado uma relação positiva e significativa entre o conselho de família e o êxito na sucessão. Esta relação não se sustenta para a amostra de empresas familiares profissionais. No caso destas empresas as crenças do grupo familiar são que a eleição do sucessor deve se regular por normas estritamente empresariais e de mercado e não tanto pelos desejos dos membros da família. No entanto, no caso das empresas familiares puras ocorre ao contrário.

10. Existe uma influência significativa do plano de sucessão no êxito da sucessão

A análise de equações estruturais demonstrou que o êxito na sucessão das empresas familiares sejam puras ou profissionais está claramente influenciado pela existência de um plano de sucessão.

A estruturação de um plano de sucessão claro e conhecido por todos é a evidência mais objetiva de que se deseja fazer uma sucessão limpa e ordenada. O plano de sucessão se converte em um aliado do êxito da sucessão quando se elabora tendo em conta a sobreposição entre os sistemas família e empresa e se tem claro os porquês de cada uma das etapas do processo.

11. Os fatores que influem no êxito da sucessão tem mais ou menos importância em função do tipo de empresa familiar analisado

Como propusemos no marco teórico, a taxonomía das empresas familiares pode resultar vital para entender os processos implicados na sucessão. Nossos resultados tem demonstrado que, em exceção do entorno organizacional, o entorno familiar, o entorno econômico, o conselho de família, o conselho de administração e o plano de sucessão são fatores que ajudam a explicar o êxito da sucessão nas empresas familiares. No entanto, a potência explicativa de cada um destes fatores varia em função de que o coletivo estudado seja as empresas familiares puras ou as profissionais.

No caso das empresas familiares puras os fatores com maior poder explicativo são o entorno econômico ($\beta=0,501$), o entorno familiar ($\beta=0,283$), o plano de sucessão ($\beta=0,219$), o conselho de administração ($\beta=0,195$) e o conselho de família ($\beta=0,146$).

No caso das empresas familiares profissionais os fatores com maior poder explicativo são o entorno econômico ($\beta=0,634$), o plano de sucessão ($\beta=0,260$), o entorno familiar ($\beta=0,150$) e o conselho de administração ($\beta=0,125$), no entanto, o conselho de família não resultou significativo na explicação do êxito na sucessão.

Nas empresas familiares profissionais os fatores mais importantes são o mercado e as regras do jogo, no entanto, para as as familiares puras o mais significativo são a família e o órgão supervisor dos objetivos familiares na empresa.

Nossos resultados põem de manifesto a importância de aprofundar nas características das empresas familiares e seus diferentes tipos antes de pensar em qualquer estratégia que coloque em andamento o processo de sucessão. A estratégia não pode ser similar em uma empresa familiar pura e em uma profissional já que os fatores que vão influenciar o êxito deste processo o fazem de forma diferente.

6.3 APORTACIONES DE ESTE TRABAJO AL ESTUDIO DE LAS EMPRESAS FAMILIARES

En el desarrollo de la tesis hemos avanzado a nivel teórico y empírico en el conocimiento de tres aspectos clave en temas relacionados con las empresas familiares: el primero de ellos se refiere a la clasificación de las empresas familiares; el segundo a los factores que influyen en el éxito de la sucesión, y el tercero a lo que es éxito en la sucesión para estos tipos de empresas.

Nuestro trabajo no es el primero que propone una taxonomía de empresas familiares basada en los tres elementos clave y consensuados que aparecen en la definición de empresa familiar: propiedad, dirección y transmisión. Sin embargo, si es el primero que fija el tipo de empresa familiar basándose en las creencias del grupo familiar (los porqués) sobre cómo debe de ser cada uno de esos elementos clave. Los trabajos previos han descrito el tipo de empresas familiares basándose en datos sobre el porcentaje de propiedad y/o del número de personas de la familia que ocupan puestos de dirección. Estas clasificaciones, que pueden resultar operativas para la realización de estudios empíricos también pueden volverse “engañosas” pues la clasificación en uno u otro tipo de empresas va a depender de dónde se pongan los límites sobre los parámetros considerados. Además, estas clasificaciones se basan en los datos del momento actual. Nuestra clasificación, sin embargo mira más al futuro, ya que se fundamenta en las creencias sobre cómo debe ser la propiedad de la empresa, quién debe de dirigirla y cómo debe ser transmitida.

En la literatura previa hemos encontrado modelos que analizan de una manera integral los factores que pueden influir en el desarrollo y supervivencia de la empresa. Sin embargo, no conocemos ningún modelo que integre los diferentes factores que pueden influenciar el éxito del proceso sucesorio. En este sentido, nuestro modelo de análisis es un intento por considerar conjuntamente las implicaciones del sistema familiar y empresarial, así como del entorno económico, en la explicación del éxito en la sucesión de las empresas familiares.

Por otra parte, este trabajo es pionero en la utilización del constructo armonía familiar para medir el éxito en la sucesión de las empresas familiares. Creemos que el éxito es un constructo multidimensional en el que se pueden encontrar factores tanto objetivos como subjetivos. Sin embargo, dadas las peculiaridades de las empresas familiares, los conflictos interpersonales entre los miembros de la familia pueden poner en riesgo la supervivencia de la empresa familiar. De ahí que una de las preocupaciones más importantes durante el proceso de sucesión es que no se destruya, o incluso se mejore, la armonía familiar.

Además de lo anterior, que nosotros sepamos, este trabajo es el primero que utiliza una taxonomía de empresas familiares basada en las creencias del grupo familiar dominante sobre la propiedad, la dirección y la transmisión tomando datos en un escenario en el que las empresas familiares tiene una elevada importancia en cuanto a su contribución al PIB y al empleo, pero han sido muy poco estudiadas: el agronegocio en la provincia de Paraná (Brasil).

6.4 LIMITACIONES DEL ESTUDIO

Como todo trabajo de investigación, éste presenta una serie de limitaciones que vamos a abordar en los próximos párrafos.

Una de las limitaciones de nuestra investigación, que viene siendo propia de la recogida de datos a través de cuestionario, es que las empresas en nuestro contexto de estudio son reacias a divulgar datos sobre sus negocios y sobre el desempeño de los mismos, lo que limita el conocimiento de la realidad de la empresa.

A esta situación se añade la poca información pública de libre acceso de que se dispone en el contexto del Brasil sobre las empresas en general, y sobre las empresas familiares en particular. El órgano gubernamental brasileño responsable de la divulgación de los datos estadísticos socioeconómicos y demográficos de las empresas, en muchos casos, divulga estos datos de forma agregada, lo que limita una mayor profundización en muchos temas. Otro agravante para nuestro trabajo es que los datos estadísticos sobre Brasil se recogen de diferentes fuentes, por ejemplo, los de comercio exterior en el Ministerio de Desarrollo Industria y Comercio Exterior - MDIC, los del agronegocio en el Ministerio de Agricultura, Pecuaria y Abastecimiento - MAPA, los financieros en el Banco Central del Brasil, etc. Esta falta de homogenización puede dificultar el tratamiento posterior de los datos, distorsionar interpretaciones o llevar a análisis equivocados.

Otra limitación a tener en cuenta es que el estudio empírico es de corte cross-seccional. Aunque el análisis de ecuaciones estructurales nos permite analizar relaciones causa efecto, un análisis longitudinal resultaría más completo y podría ayudarnos a comprender las interrelaciones entre los factores estudiados.

6.5 LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN FUTURAS

Este trabajo se ha basado en una muestra significativa de las empresas del agronegocio de la provincia de Paraná, Brasil. Un futuro trabajo podría profundizar este tipo de estudio en empresas de otros sectores, otras provincias brasileñas e incluso en otros países de América Latina. Esto permitiría conocer hasta qué punto nuestras conclusiones son válidas para otros sectores, provincias o países con diferentes culturas.

Las características sobre la empresa familiar o sobre lo que de hecho son las empresas familiares, son temas que apenas se han estudiado en Brasil. El papel de la sucesión en la dinámica organizacional y familiar en Brasil es una dimensión muy alejada de los centros de investigación. Los factores que influyen en el éxito en la sucesión de las empresas familiares brasileñas son líneas de investigación en las que hay que profundizar tanto desde el punto de vista teórico como empírico.

Nuestra investigación ha profundizado en los factores que influyen en el éxito y la percepción del mismo desde el punto de vista del sucesor. Sería interesante añadir, además, el punto de vista del sucedido, o de otros miembros dominantes en el clan familiar. El grado de afinidad o discrepancia en las creencias sobre cómo debe gestionarse la propiedad, la dirección o la transmisión de la empresa puede generar conflictos irresolubles que sin duda saldrán a la luz durante el proceso de sucesión y minarán la armonía familiar.

BIBLIOGRAFIA

- Abascal-Carranza, J. B. (2001), 11 de junio). *Reingeniería de Valores: Nueve Valores Universales para Rescatar la Cultura al Servicio del Ser Humano*. Recuperado en 10 de agosto de 2014. <http://www.encuentra.com/valores/valoresfamilia-a.htm>
- Abouzaid, Sanna (2011). Manual IFC de Gobierno de Empresas Familiares. IFC Corporación Financiera Internacional. Consultado el 2 de diciembre, 2011. En: [http://www.ifc.org/ifcext/corporategovernance.nsf/AttachmentsByTitle/Family_Business_Spanish_Revised/\\$FILE/SpanishFamBusInsideC.pdf](http://www.ifc.org/ifcext/corporategovernance.nsf/AttachmentsByTitle/Family_Business_Spanish_Revised/$FILE/SpanishFamBusInsideC.pdf)
- Adendorff, Chris; Boshoff, Christo, Court, Philip & Radloff, S. (2005). *The impact of planning on good governance practices in South African Greek family businesses*. Management Dynamics. 14 (4) pag. 34.
- AgroStat. (2012). Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. *Base de datos sobre comercio exterior*. Recuperado en 10 de mayo de 2015. www.agricultura.gov.br/internacional
- Aldrich, & Cliff. (2003). *The pervasive effects of family on entrepreneurship: toward a family embeddedness perspective.*, (págs. Journal of Business Venturing, 18, 573-596).
- Álvares, E. (2003). *Governando a empresa familiar*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 160p.
- Álvarez, E. G. (2001). *Los valores del Fundador y su influencia en la empresa familiar en Galicia*. Tesis Doctoral. Barcelona: Universidad Autónoma de Barcelona.
- Álvarez, L. I., Santos. M. L., y Vázquez, R. (2003). *La orientación al mercado cultural en el contexto de las organizaciones privadas no lucrativas: propuesta y evaluación de una escala de medida*. Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa, 12(1), 153-176.
- Alvira, F. (2004). *Análisis Estadístico con SPSS*. Procedimientos básicos, Bilbao, España: Universidad de Deusto.
- Allouche, J. & Amann, B., (1999). *La confiance: une explication des performances des entreprises familiales*. Cahiers du Larego, 1999.

- Allouche, J., & Amann, B., (1998). *La confiance, une explication aux performances des entreprises familiales*. *Economie et Société, série sciences de gestion*, 25, 129–154.
- Amat, J. M. (2000). *La continuidad de la empresa familiar*. Gestion, Barcelona.
- Amat, J., y Gallo, M. E. (2003). *Los secretos de las empresas familiares centenarias. Claves del éxito de las empresas familiares multigeneracionales*. Colección del Instituto de la empresa familiar. Bilbao: Ediciones Deusto.
- Anderson, J., Gerbing, D. (1988). *Structural modeling in practice: a review and recommended two-step approach*. *Psychological Bulletin*, 103(3), 411-423.
- Andrade, D.M.; Lima, J.B.; Antonialli, L.M. (2006). *Significados do Processo de Sucessão em uma Empresa Familiar*. In: Encontro da Associação Nacional de Pós Graduação e Pesquisa em Administração, Salvador, Anais... ANPAD, (Cd-Rom).
- Antognolli, S. (2010). *La empresa familiar: El juego*. Consultado el 14 de junio, 2010. En: <http://www.degerencia.com/articulo/la-empresa-familiar-el-juego/imp>.
- Aragones S. J. (1992). *La sucesión en las empresas familiares*. *Alta Dirección*, núm. 162, pp. 127-133.
- Aronoff, C. y Ward, J. (1995): *Family-Owned Business: A Thing of the Past or a Model of the Future?* *Family Business Review*, Vol. 8, Nº 2, pp. 121-130.
- Aronoff, C.E., Astrachan, J.H. & Ward, J.L. (1996). *Family business sourcebook II. A guide for families who own businesses and the professionals who serve them: Covering succession planning, growth, financial issues, management, psychological issues, women in the family business, the younger generation, and other issues family businesses face*. Marietta, Ga.: Business Owner Resources.
- Aronoff, P., Craig, E., & Ward, J. (1994). *Managing family-business conflict*. *Nation's Business*.

- Arrospide, J. (2009). *Comunicación y resolución de conflictos en la empresa familiar*. Consultado el 12 de mayo, 2015. En: http://www.catedrafamiliar.ehu.es/p297-content/es/contenidos/evento/cef_actividades/es_eventos/adjuntos/Josu_Arrospide_Comunicacion_Conferencia.pdf
- Astrachan J. y Keyt, A. (2003). *Commentary on: The Transacting Cognitions of Non-Family Employees in the Family Businesses Setting*. *Journal of Business Venturing*, vol. 18, pp. 553-558
- Astrachan, J. H., & Kolenko, T. (1994). *A neglected factor explaining family business success: Human Resource Practices*. *Family Business Review*, núm., 7, pp. 251-262.
- Astrachan, J. H., & Lansberg, I. S. (1994). *Influence of family relationships on succession planning and training: the importance of mediating factors*. *Family Business Review*.
- Astrachan, J. H., & Shanker, M. C. (1996). *Myths and realities: family businesses contribution to the US economy: a framework for assessing family business statistics*. *Family Business Review*, 9:107-123.
- 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*, vol. 8. n2, pp. 45-58.
- Ayala, J. C. & Manzano, G. (2002). *Anticipatory socialization of the new generations in family businesses: the role of mentoring*. En I. F. L. París: BATSCH (Edts.).
- Ayala, J. C. & Manzano, G. (2006). *La empresa familiar: Punto de partida o Punto final en la aventura de emprendedor?* *Boletín de estudios económicos*, Vol. 61, n. 189, 451-470 p.
- Ayala, J. C., (2011). *La Sucesión en la Empresa Familiar. Claves de éxito*. *Family Enterprise Development, Research & Applications – FEDRA*. Curso Verano de la Universidad de Santander.

- Ayerbe, M. (1994). *La vocación empresarial y sus valores motivadores*. Revista de Estudios Empresariales (ESTE), 84(1), 71-77.
- Azofra, M. J. (200). *Cuestionários. Colección Cuadernos Metodológicos*. 26. Madrid: Centro de Investigaciones Sociológicas.
- Babicky, J. (1987). *Consulting to the family business*. Journal of Management Consulting, 3 (4), 25-32.
- Bañegil, T. M.; Barroso, A.; Hernández, R.; Barriuso, C.; Del Moral, A.; Sanguino, R.; Tato, J. L. y Gracia, F. J. (2012). *La Gestión de las Empresas Familiares. El caso de Extremadura*. Fundación Caja de Extremadura. España.
- Barach, J. A., & Gantisky, J. B. (1995). *Successful succession in family business*. Family Business Review, 8(2), 131–155.
- Barach, J. A., Ganitsky, J. B., Carson, J. A., & Doochin, B. A. (1988). *Entry of the next generation: strategic challenge for family business*. Journal of Small Business Management, 26, 49-56.
- Barnes, L., & Hershon, S. (1976). *Transferring power in the family business*.
- Barnett, C.K.; Tichy, N.M. (2000). *How New Leaders Learn to Take Charge*. Organizational Dynamics, 29, pp. 16-32.
- Barrros, G. S., e Adami, A. C. (2013). *Exportações do agronegócio bate novo recorde Em 2012, mesmo com queda de preços*. Centro de Estudos Avançados Em Economia Aplicada – ESALQ/USP. Recuperado el 12 de 03 de 2014, de <http://cepea.esalq.usp.br>
- Barry, B. (1975). *The development of organization structure in the family firm*.
- Basco, R. (2003). *Um modelo para el Estudio de la Generación y Sostenimiento de la ventaja competitiva en las empresas familiares a partir de las interacciones de los participantes y las practicas de recursos humanos*. Revista de Trabajo y Seguridad Social, número 242, 101 a 130.
- Batalha, M. O. (2001). *Gestão agroindustrial*. 2. ed. São Paulo: Atlas.

- Bauer, T. N., Morrison, E. W., & Callister, R. R. (1998). *Organizational socialization: A review and directions for future research*. In G. R. Ferris (Ed.), *Research in personnel and human resource management* (Vol. 16, pp. 149–214). Greenwich, CT: JAI Press.
- Becker, T. E. (2005). *Potential problems in the statistical control of variables in organizational research: A qualitative analysis with recommendations*. *Organizational Research Methods*, 8: 274–289
- Beckhard, R., & Dyer, W. (1983). *Managing continuity in the Family-Owned business*.
- Bedeian, A. G. (2007). *Testing for cross-level Interactions: An empirical demonstration*. *Behavioral Science*, Vol, 34, Issue1, Pages 70-78, January, 1989.
- Bedeian, A. G. Brockhaus, R. (1994). *Entrepreneurship and family business research: comparisons, critiques and lessons*. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, vol. 19, nº. 1, 25-38.
- Beltram, (2011). Beltram, Geralda Aparecida Ramos. “La influencia del Vinculo Familiar en la Gestión de Micro y pequenas empresas: Um Estudo em Empresas Familiares em el Plan Director de Palmas – TO. CRB-2/1118. Universidade Federal do Tocantins, Brasil. Palmas, 2011.
- Bellver, A., Sánchez, A. M., y Sánchez Crespo, A. J. (2005). *La empresa familiar: manual para empresarios*. Barcelona: Ediciones Deusto.
- Bernhoeft, R. (1991). *Sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida*. São Paulo: Nobel
- Bernhoeft, R. (1996) *Como criar, manter e sair de uma sociedade familiar (sem brigar)*. São Paulo: SENAC, 134p.
- Bernhoeft, R. e Castanheira, J. (1995). *Manual de sobrevivência para sócios e herdeiros*. 3. ed. São Paulo: Nobel, 136p.
- Bernhoeft, R. e Gallo, M. (2003) *Governança na empresa familiar*. Rio de Janeiro: Campus. 148p.

- Bertucci, J. L. O., Campos, E. A. S., Pimentel, T.D., Pereira, R. D. (2009). *Mecanismos de governança corporativa e processos de sucessão: um estudo sobre a influência dos elementos de governança corporativa na orientação do processo sucessório em uma empresa familiar*. Revista Brasileira de Gestão e Negócios, v. 11, n. 31, p. 152-167.
- Bethlem, Agrícola de Sousa. (1994). *A empresa familiar: oportunidades para pesquisa*. Revista de Administração, v. 29,
- Bhattacharya, U. & Ravikumar, B. (2001). *Capital Markets and the Evolution of Family Business*. The Journal of Business, Vol. 74, No. 2 (Apr., 2001), 187-219.
- Birley, S. (1986). *Succession in the family firm: the inheritor view*. Journal of Small Business Management, 24, 36-43.
- Birley, S. (2001): *Owner-manager attitudes to family and business issues: a 16 country study*, Entrepreneurship: Theory & Practice, winter, págs. 63-76.
- Birley, S., Ng, D., & Godfrey, A. (1999). The family and the business. Long Range Planning, 36(6), 598-608.
- Bjuggren, P., & Sund, L. (2002). *A transition cost rationale for transition of the firm within the family*. Small Business Economics, 19.
- Boles, J.J. (1996). *Influences of work-family conflict on job satisfaction, life satisfaction, and quitting intentions among business owners*. Family Business Review, 9(1), 61-74.
- Borges, A. (2008). *O grande desafio do agronegócio no Brasil*. Obtenido de <http://www.empreendedorrural.com.br>. Recuperado en 10 de enero de 2015.
- Bornholdt, W. (2005). *Governança na empresa familiar: implementação e prática*. Bookman: Porto Alegre.
- Borrego Rodriguez, A. (1994). *La pequeña y mediana empresa, la empresa familiar. Un análisis*. Actualidad Financiera, 42, 981-988.

- Bradburn, N. M., & Sudman, S. (1991). *The current status of questionnaire research*, en Biemer, P. P., Groves, R. M., Lyberg, L. E., Mathiowetz, N. A., & Sudman, S. (Eds.). *Measurement Errors in Surveys* (pp.29-40). Nueva York: John Wiley and Sons.
- Brenes, E. R., Madrigal, K., & Molina-Navarro, G. E. (2006). *Family business structure and succession: Critical topics in Latin American experience*. *Journal of Business Research*, 59(3), 372–374.
- Brenes, E. R., Madrigal, K., & Requena, B. (2011). *Corporate governance and family business performance*. *Journal of Business Research*, 64(3), 280-285.
- Brüderl J., Preisendörfer P. y Ziegler R. (1992). *Survival Chances of Newly Founded Business Organizations*. *American Sociological Review*, 57, 227-242.
- Brum, D. T. G., Guimarães, L. D. O., Siqueira, M. M. D., Lima, J. (2013). *Desafios na Gestão de Empresas Familiares: a interferência de valores culturais*. In: Moema Miranda de Siqueira. (Org.). *Desafios na Gestão*. 1ªed. Curitiba: CRV, v. 1, p. 01-300.
- Brun de Pontet, S., Wrosch, C., & Gagne, M. (2007). *An exploration of the generational differences in levels of control held among family*. *Business Review*, 20 (4), 337-354.
- Burkart M., Panunzi F. & Shleifer A. (2003). *Family Firms*. *The Journal of Finance*, vol. LVIII, nº5, pp. 2167-2201.
- Burton AK, McClune TD, Clarke RD, Main CJ. (2004). *Long-term follow-up of patients with low back pain attending for maipulative care: outcomes and predictors*. *Manual Therapy* 9: 30-35.
- Cabrera S., K.; García-Falcón, J. (1999). *La Empresa Familiar: Dimensiones Conceptuales y Perspectiva Teórica*. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 8(1), 7-29.
- Cabrera Suárez K. y Martín J. D. (2010). *La influencia de las relaciones intergeneracionales en la formación y el compromiso del sucesor: efectos sobre el proceso de sucesión en la empresa familiar*. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 19, núm. 2 (2010), pp. 111-128 ISSN 1019-6838

- Cabrera Suárez K. y Santana Martín D. (2002). *El Gobierno en la Empresa Familiar*. Boletín de Estudio Económicos, vol. LVII, nº 177, pp. 467-480.
- Cabrera Suárez, K. (2005). *Leadership Transfer and the Successor's Development in the Family Firm*. The Leadership Quarterly, 16, 71-96.
- Cabrera Suárez, K., De Sá Pérez, P. & García Almeida, D. (2001). *The Succession Process from a Resource and Knowledge Based View of the Family Firm*. Family Business Review, vol. 14, 37-47.
- Cabrera, M. K. (1998). *Factores determinantes del éxito y fracaso del proceso de sucesión en la empresa familiar*. Tesis doctoral. Departamento de Economía y Dirección de Empresas. Universidad de Las Palmas de Gran Canarias.
- Cadieux, L. & Lorrain, J. (2003). *Succession in family business: The predecessor withdrawal role transition process*. International Council for Small Business, paper, 48th world conference, June, Northern Ireland.
- Cadieux, L.; Lorrain, J. & Hugron, P. (2002). *Succession in Women-Owned Family Businesses: A Case Study*. Family Business Review, Vol. 15, Nº 1, pp. 17-30.
- Calviño M. (1999). *Trabajar en y con grupos. Experiencias y reflexiones básicas*. Editorial Academia. La Habana.
- Cannella, A. A., Jr., & Lubatkin, M. (1993). *Succession as a sociopolitical process: Internal impediments to out-sider selection*. Academy of Management Journal, 36: 763-793.
- Capelão, L. G., e Melo, M. C. (2001). *Relações de Poder no Processo de Sucessão em Empresa Familiar: o caso das Indústrias Filizola S.A.* Encontro Nacional dos Programas de Pós Graduação.
- Carlock, R. y Ward, J. (2003). *La planificación estratégica de la familia empresaria*. Instituto de Empresa familiar, Ediciones Deusto, Bilbao.
- Carlock, R.S. & Ward, J.S. (2001). *Strategic planning for the family business: Parallel planning to unify the family and business*. MacMillan, Limited.

- Carmines, E. & Zeller, R. (1979). *Reliability and validity assessment*. Paper Series on Quantitative Applications in the Social Sciences, 7, 17-22.
- Carney, M. (2005). *Corporate governance and competitive advantage in family-controlled firms*. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 29(3), 249–265.
- Carsrud, A. (1994). *Meanderings of a resurrected psychologist, or lessons learned in creating a Family Business Program*. *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 19, nº 1.
- Casaló, L.V., Flavián, C., y Guinalú, M. (2012). *Redes sociales virtuales desarrolladas por organizaciones empresariales: antecedentes de la intención de participación del consumidor*. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 15, 42–51.
- Castresana, J.I. y Blanco, A. (2001). *Liderazgo Sistémico de la Organización*. Unión Iberoamericana de Municipalistas, Granada, España.
- Cater, J.J. y Justis, R.T. (2009). *The development of successors from followers to leaders in small family firms: an exploratory study*. *Family Business Review* 22 (2): 109-124.
- Claver, E.; Rienda, L.; Pertusa, E.M. (2004). *Un marco teórico para la continuidad de la empresa familiar desde un punto de vista estratégico*. *EsicMarket*, mayo-agosto, págs. 229-257.
- Cole, P. M.; Johnson, K. (2007). *An exploration of successful copreneurial relationships postdivorce*. *Family Business Review*, vol. 20, nº 3, págs. 185-198.
- Colli, A. (2003). *The History of Family Business, 1850-2000*, Cambridge, Cambridge University Press
- Colli, A. (2012). *Contextualizing performances of family firms: the perspective of business history*. *Family Business Review*, 25(3), 243-257.

- Comisión Europea (2009). *Final report of the Expert Group. Overview of family-business-relevant Issues: Reseach, Netwoks, Policy Measures and Exisiting Studies, Bruselas*. Recorrido en 17 de 02 de 2014. Recueprado en 10 de mayo de 2015, en <http://foreigners.textovirtual.com/apef/grupo-de-peritos.pdf>
- Contini, E. (2001). *Dinamismo do Agronegócio Brasileiro*. Recuperado el 09 de 01 de 2009, de <http://www.agronline.com.br/artigos/artigo>
- Converse, J. M., & Presser, S. (1986). *Survey questions: handcrafting the standardized questionnaire*. Londres: Sage Publications.
- Cooper, A., Gimeno-Gascon, F. y C.Y., W. (1994). *Initial human and financial capital predictors of new venture performance*. Journal of Business Venturing, vol. 9(5), 371-395.
- Corbetta G. Y Salvato C. (2004). *The Board of Directors in Family Firms: One Size Fits All?* Family Business Review, 17(2), 119-134.
- Corbetta, G. (1995). *Patterns of development of family business in Italy*. Family Business Review.
- Corbetta, G., & Montemerlo, D. (1999). *Ownership, governance, and management issues in small and medium-size family businesses: A comparison of Italy and the United States*. Family Business Review, 12(4): 361-374.
- Corona. (2005). *Introducción al analisis de la empresa familiar: en el patrimonio familiar, profesional y empresarial*. (págs. Sus protocolos. Bosch: Barcelona, vol. VI pp. 23-46).
- Cortés. (2004). *Un marco teórico para la continuidad de la empresa familiar desde un punto de vista estratégico*. Revista Internacional de economía y empresa, 238.
- Cosier, R.A.; Harvey, M. (1998). *The hidden strengths in family business: Functional conflicto*. Family Business Review, vol. 11, n° 1, p. 75-79.
- Covin, T. (1994). *Profiling Preference for Employment in Family Owned-Firms*. Family Business Review, Vol. 7, N° 3, pp. 287-296.

- Cuesta, J. V. (2000). *Mecanismos Jurídicos para garantizar la Continuidad de la Empresa Familiar*. I Congreso Nacional de investigación sobre la Empresa Familiar. Ponencias y Comunicaciones, Organismo Público Valenciano de investigación, 229-242.
- Cúneo Gateño, M. (2009). *Las Empresas Familiares (I)*. Cade: Profesionales y Empresas. Tomo I – Año 1, 77 – 82.
- Chatman, J.A. (1991). *Matching people and organizations: Selection and socialization in public accounting firms*. *Administrative Science Quarterly*, 36, 459–489.
- Chin, W. & Gopal, A. (1995). *Adoption intention in GSS: relative importance of beliefs*. *The Data Base for Advances in Information Systems*, 26, 42-64.
- Chin, W. W. (1998). *Issues and Opinion on Structural Equation Modeling*. *MIS Quarterly*, 22(1) March: vii-xv.
- Chin, W. W. (2010). How to write up and report PLS analyses. En Vinzi, V. E., Chin, W. W., Henseler, J. y Wang, H. (Eds.), *Handbook of partial least squares: concepts, methods and applications* (pp. 655–690). Berlin: Springer-Verlag.
- Chin, W.W. (1998). *The partial least squares approach to structural equation modeling*. In: G.A. Marcoulides (Ed.), *Modern Methods for Business Research* (pp. 295-336). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Chittoor, R.; Das, R. (2007). *Profesionalización of management and sucession performance: a vital linkage*. *Family Business Review*, 20(1), 65-79.
- Chrisman, J., Chua, J. H., & Sharma, P. (1997). *Strategic management of the family business: Past research and future challenges*. *Family Business Review*.
- Chrisman, J., Chua, J. H., & Sharma, P. (2005). *Trends and directions in the development of strategic*. *Management theory and Practice*, vol. 23, 19-39.
- Chrisman, J., Chua, J. H., & Zahra, S. (2003). *Creating wealth in family firms through managing resources: comments and extensions*.

- Chrisman, J., Chua, J.H. y Sharma, P. (1998). *Important attributes of successors in family business: an exploratory study*. Family Business Review, vol. XI, nº 1, March, págs. 19-34.
- Chua, J. H., Chrisman, J., & Steier, L. (2003). *Extending the Theoretical Horizons of Family Business Research*. *Entrepreneurship Theory and Practice*. Ford, J. D., & Ford, L.W. (1995). The role of conversations in producing change in organizations.
- Chua, J. H.; Chrisman, J. J.; Sharma, P. (1999). *Defining the family business by behaviour*. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 19-39.
- Chua, J.H.; Chrisman, J.J. y Chang, E.P.C. (2004). *Are family firms born or made? An exploratory investigation*. Family Business Review, vol. XVII, nº 1, March, págs. 37-54.
- Churchill, G. A. (1995). *Marketing research: methodological foundations*, 6th ed. Nueva York, NY: The Dryden Press.
- Churchill, N. C.; Hatten, K. J. (1987). *Non-Market-Based Transfers of Wealth and Power: A Research Framework for Family Businesses*. American Journal of Small Business, Vol. 12, n.º 2, pp. 53-66.
- D`Allura, G., & Erez, A. (2009). *The family as a group: implications for governance and organizational performance in family firms*, en: Di Guardo María Chiara, Pinna Roberta, Zaru Dante. *Per lo Sviluppo, la Competitività e la innovazione Del Sistema Económico: Contributo degli Studi di Organizzazione Aziendale* (pp.252–276). Milano: Franco Angeli.
- D'Arquer, J. (1992). *Pyme y empresa familiar*. Alta Dirección, 166-17-22.
- Daily C. & Dalton D. (1994). *Bankruptcy and Corporate Governance: The Impact of Board Composition and Structure*. Academy of Management journal, vol. 37, nº 6, pp. 1603-1617.
- Daily, C. & Thompson, S. (1994). *Ownership structure, strategic posture and firm growth: An empirical examination*. Family Business Review, vol. 7, págs. 237-249.

- Daily, C., & Dollinger, M. (1992). *An empirical examination of ownership structure in family and professionally managed firms*. Family Business Review, nº 5, 117-136.
- Danco y Ward (1990). *Beyond Success: The Continuing Contribution of the Family Foundation*. Family Business Review, vol. 3, nº 4.
- Danco, K. (1981). *From the Other Side of the Bed: A Woman Looks at Life in the Family Business*. Cleveland: The University Press.
- Danco, K. (1992). *Beyond survival*. Ohio, Estados Unidos: The Center of Family Business.
- Davel, E; Souza, J. (2004). *Aprendizado e formação continuada em organizações familiares e intensivas em conhecimento: a força das relações de parentesco por consideração*. In: ENEO, 3., 2004, Atibaia/SP. Anais... Rio de Janeiro.
- Davis, J. A. & Tagiuri, R. (1991). *Business Sourcebook, Bivalent attributes of the family firm*. Michigan, Estados Unidos: Omnigraphics, Inc.
- Davis, J. A. & Tagiuri, R. (1996). *Bivalent attributes of the family firm*. Family Business Review, 9, 199-208.
- Davis, J. A. (2006). *União e dedicação pelos negócios*. Obtenido de http://www.hsm.com.br/canais/coberturadeeventos/SMPDavis2006/smpdavis_2_280906.php?
- Davis, J. A., & Tagiuri, R. (1982). *Bivalentes atributos da empresa familiar, documento de trabalho*. Cambridge, Massachusetts: Harvard Business Scholl.
- Davis, J. A., & Tagiuri, R. (1994). *The advantages and disadvantages of the family business*. En A. B. "The advantages and disadvantages of the family business" en Ibrahim. Iowa, Estados Unidos: Concepts and practice. Kendall/Hunt Publishing company.
- Davis, J.A. (2003). *Uma radiografia da relação empresa + família + propriedade*. São Paulo: HSM Management.
- Davis, P. (1983). *Realizing the potential of family business*. Organizational Dynamics, summer, 47-56.

- Davis, P. & Harvenston, P. (1998). *The Influence of Family on the Family Business Succession Process: A Multigenerational Perspective*. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, Vol. 22, Nº 3, pp. 31-53.
- Davis, P. (1983). *Family business: perspectives of change*. *The Wharton Annual*, autumn.
- Davis, P. (1986). *Family business: perspectives on change*. *Agency Sales Magazine*, June pp. 9-16.
- Davis, P., & Harvenston, P. (2000). *Internationalization and organizational growth: The impact of internet usage and technology involvement among entrepreneur-led family businesses*.
- Day, D.V. (2001). *Leadership Development: A Review in Context*. *The Leadership Quaterly*, 11, pp. 581-613.
- De Aguiar, E. (1998). *Beneficios Fiscales en la Empresa Familiar: Patrimonio y Sucesiones*. Colección de Estudios e Informes n.º 13, Servicios de Estudios de La Caixa.
- De la Cuesta Freyomel Pérez, Louro I. (1994). *Funcionamiento Familiar. Construcción y validación de instrumento*. Trabajo para optar por el título en Maestría de psicología de la salud. Facultad de Salud Publica. C. Habana.
- De Massis, A., Chau, J.H. & Chrisman, J.J. (2008). *Factors preventing intra-family succession*. *Family Business Review*, 21(2): 183–199.
- Diario de Amazonas, <http://new.d24am.com/>, Noticias, “Proyección del IBGE para Brasil” asesado en 13.05.2015. (<http://new.d24am.com/noticias/amazoen las/projecal-ibge-amazoen las-inicia-2015-3905483-habitantes/126502>).
- Dimovski V. Y Skerlavaj M. (2004). *A Stakeholder Theory Approach to the Organisational Performance and Influence of Information – Communication Technology: Model Conceptualisation and Testing*. *Economic and Business Review for Central and South – Eastern Europe*, vol. 6, nº3, pp. 245-265.

- Distelberg, B. and Sorenson, R. L. (2009). *Updating systems concepts in family businesses. A focus on values, resource flow, and adaptability*. Family Business Review, 22 (1), 65-81.
- Djoundourian, S., & Fahed-Sreih, J. (2006). *Determinants of Longevity and Success in Lebanese Family Businesses: an exploratory study*. Family Business Review, 19 (3), 225-234.
- Dodero, S. (2002). *El secreto de las empresas familiares exitosas*. Buenos Aires: Editorial El Ateneo.
- Dolan S.L., Garcia S. y Richley B. (2006). *Managing by Values: A Corporate Guide to Living, Being Alive and Making a Living in the XXI Century*. Palgrave MacMillan.
- Donckels, R., & Fröhlich, E. (1991). *Are family business really different? European Experiences from STRATOS*.
- Donckels, R., & Lambrecht, J. (1999). *The re-emergence of family-based enterprises in East Central Europe: what can be learned from family business research in the western World?* Family Business Review.
- Donnelley, R. G. (1964): *The family business*. Harvard Business Review, 42(4), 93-105.
- Dreux, D. (1990). *Financing family business: alternative to selling out or going public*.
- Duarte F. D. y Oliveira L. R., (2010). *Análise de maturidade de processos sucessórios em empresas familiares*. Revista de Gestão ISSN eletrônico 2177-8736.
- Dunn (1999). *The Family Factor: The Impact of Family Relationship Dynamics on Business-Owning Families during Transitions*. Family Business Review, vol. 12, nº 1, pp. 41-55.
- Dupas, Gilberto; LANK, Alden G.; AIREs, Antônio; VRIES, Manfred K. de; COSTA, Roberto T. da. (2003). *Governando a Empresa Familiar*. Álvares, Elismar (coord.). Rio de Janeiro: Qualitymark.

- Dyck, Mauws, Starke y Mischke (2002). *Passing the Baton. The Importance of Sequence, Timing, Technique and Communication in Executive Succession*. Journal of Business Venturing, vol. 17, pp. 143-162.
- Dyer, Jr. W. G. (1986). *Cultural change in family firms: anticipating and managing business and family transitions*. Jossey-Bass: San Francisco, Estados Unidos.
- Dyer, Jr. W. G. (2003). *The family: the missing variable in organizational research*. Entrepreneurship Theory and Practice. 27(4) 401-416.
- Dyer, Jr. W. G. (2003). *Toward a Theory of Family Performance: A Typology of Family Firms Based on Agency Theory and the Resource-Based view of the Firm*. Marriot School of Management, Brigham Young University.
- Eddleston, K., & Kellermanns, F. W. (2007). *Destructive and productive family relationships: A stewardship theory perspective*. Journal of Business Venturing, 22(4), 545–565, July, Elsevier.
- Edwards, B. Lanson, R. (2008). *Calculus of a Single Variable*. Cengage Learning, 912p.
- Efron, Bradley (1979). *Bootstrap methods: another look at the jackknife*. The annals of statistics, 7, 1-26.
- Elstrodt, H. (2003). *Keeping the family in business*. Mckinsey Quaterly, nº 14, 94-104.
- Escuela Europea de Negocios. (2015). *Como afecta el entorno socio económico a las empresas familiares de Peru*. Recuperado en 10 de junio de 2015. <http://blog.escuelaeuropea.eu/como-afecta-el-entorno-socio-economico-a-las-empresas-familiares-de-peru/>
- Esquivel, L. & Aguilar, h. (2002). *Los valores familiares: una aproximación teórica y metodológica*. En revista Educación y Ciencia (Universidad Autónoma de Yucatán, México), Vol. 6 (12), julio-diciembre.
- Estol, M. Felipe y Ferreira, M. C. (2006). *O processo sucessório e a cultura organizacional em uma empresa familiar brasileira*. Revista de Administração Contemporânea;

- On-line version; ISSN 1982-7849; Vol. 10, numero 4; Curitiba - PR; Outubro/Dezembro 2006.
- Eybers, C. (2010). Copreneurs in South African small and medium-sized family businesses. Unpublished masters dissertation, Nelson Mandela Metropolitan University, Port Elizabeth, South Africa.
- Fahed-Sreih, J. y Djoundourian, S. (2006). Determinants of Longevity and Success in Lebanese Family Businesses: an exploratory study. *Family Business Review*, 19(3), 225-234.
- Farrington, S.M. (2009). 'Sibling partnerships in South African small and medium-sized family businesses', Unpublished doctoral thesis, Nelson Mandela Metropolitan University, Port Elizabeth.
- Farrington, S.M., Venter, E. & Boshoff, C. (2010). 'The influence of family and non-family stakeholders on family business success', *Southern African Journal of Entrepreneurship and Small Business Management*, 107(3): 32–60
- Fernandes, L. P. (2011). Programa de sucessão em empresas familiares. *Revista Científica da Faculdade de Tecnologia Darcy Ribeiro*, 1(jul/dez), 68-8.
- Fernández, Z.; Nieto, M. J. (2008): "Recursos y capacidades para la internacionalización de la empresa familiar"; en Casillas, J. C. (2008): La internacionalización de la empresa familiar. Edición Digital @tres, Sevilla.
- Fiegenger, M., Brown, B., Prince, R., & File, K. (1994). A comparison of successor development in family and non-family business. *Family Business Review*.
- Fiegenger, M.K., Brown, B.M. Prince, R.A. y File, K.M. (1996): "Passing on strategic vision", *Journal of Small Business Management*, July, págs. 15-26.
- Filbeck, G., & Lee, S. (2000). Financial management techniques in family businesses. *Family Business Review*, vol. 13, 201-216 p.
- Flören, R. H. (1998): "The significance of family business in the Netherlands". *Family Business Review*, Vol. 11, n. 2, pp. 121-134.

- Flören, R.H., (2002), *Crown princes in the clay. An empirical study on the tackling of succession challenges in Dutch family farms*, Assen, Van Gorcum.
- Floriani, O. P., & Rodrigues, L. C. (2000). *Sucessão Empresarial: processo sucessório em empresas familiares*. EGEPE - Encontro de estudos sobre empreendedorismo e gestão de pequenas empresas, 1 (pág. 1 CD). Maringá: Anais eletrônicos.
- Foley S. y Powell G. (1997). *Reconceptualizing Work-Family Conflict for Business/Marriage Partners: A Theoretical Model*. *Journal of Small Business Management*, October, pp. 36-47.
- Fornell, C., & Larcker, D. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 19, 440-452.
- Foster, A. (1995). Developing leadership in the successor generation. *Family Business Review*, 8(4), 201- 209.
- Friedman, S. (1986). Succession systems in large corporations: characteristics and correlations of performance. *Human Resource Management*, 25, 191-213.
- Fuentes, G., Martínez, R., & Vallejo, M. (2004). La empresa familiar: una revisión de la literatura. XIII Congreso Internacional de AEDEM, p. 217-244.
- Fuentes, G., Vallejo, M., & Martínez, R. (2007). Factores a tener en cuenta en la expansión internacional de la empresa familiar. Factores a tener en cuenta en la expansión internacional de la empresa familiar.
- Fuentes, J. (2007). *De padres a hijos. El proceso de sucesión en la empresa familiar*. Madrid: Editorial Pirámide.
- Fuglie Keith O., W. S., & Eldon, B. V. (2012). *Productivity growth in agriculture: an international perspective*. USA.
- Fukuyama, F. (1995). *Trust: The social Virtues and the Creation of Prosperity*. Nueva York: The Free Press.

- Fundación Nexia (2007). *Comunicación, confianza y pacto de la familia empresaria*
Consultado el 2 de agosto, 2014. En:
<http://www.biblioferrersalat.com/destacamos.php?id=143>
- Fundación Nexia (2007). *Comunicación, confianza y pacto de la familia empresaria*
Consultado el 2 de agosto, 2010. En:
<http://www.biblioferrersalat.com/destacamos.php?id=143>
- G.A. Marcoulides (Ed.), *Modern Methods for Business Research* (pp. 295-336). Mahwah, NJ:
- Gadhoun, Y; Lang, L.H.P. and Young, L. (2005). "who controls US?" *European Financial Management*, Vol. 11, No. 3, pp. 339-363.
- Galve Górriz, Carmen; Salas Fumás, Vicente (2003). *La empresa familiar en España: fundamentos económicos y resultados*. Bilbao: Fundación BBVA, 2003 (Signatura: E658-1581)
- Gallo, M. A. (1991). *La empresa familiar*, 3 Ed. Barcelona. Praxis.
- Gallo, M. A. (1995). *Empresa familiar: textos y casos*. Barcelona: Praxis.
- Gallo, M. A. (1998). *La sucesión en la empresa familiar*. Colección estudios e informes La Caixa, núm 12.
- Gallo, M. A. (2004). *Century-Old Family Firms: Lessons in Longevity*. próxima nota técnica del IESE.
- Gallo, M. A., & Garcia Pont, C. (1989). *La empresa familiar en la economía española*. Papeles de Economía Española, núm., 39, pp. 67-85.
- Gallo, M. A., & Sveen, J. (1991). *Internationalizing the family business: Facilitating and restraining factors*. *Family Business Review*, Vol. 4, N. 2, pp. 181-190.
- Gallo, M.A. E Amat, J. (2003). *Los secretos de las empresas familiares centenarias. Claves del éxito de las empresas familiares multigeneracionales*. Bilbao: Ediciones Deusto, Colección del Instituto de la empresa familiar.

- Garcia, V. P. (2001) Desenvolvimento das famílias empresárias. Rio de Janeiro: Qualitymark.
- García-Álvarez, E. & J. López-Sintas (2006). *Founder-successor's transition: a model of coherent value transmission paths*. in P. Z. Poutziouris, K. X. Smyrniotis, & S. B. Klein (eds.), *Handbook of Research on Family Business*, Cheltenham, Edward Elgar, pp. 237-252
- Gascó, C.; Segurado, J.; Quintana, J. (2005), Buen gobierno en la Empresa Familiar, documento 120, instituto de la empresa familiar.
- Gersick, K. E., Davis, J. A., Hampton, M. M., & Lansberg, I. (2006). *De Geração para Geração: ciclos de vida das empresas familiares*. Rio de Janeiro: Campus.
- Gersick, K., Davis, J., Mc Collom, M., & Lansberg, I. (1997). *Generation to Generation*, Harward Business Scholl Press. Boston.
- Gibb Dyer, Jr. W. (2003). *Toward a Theory of Family Performance: A Typology of Family Firms Base don Agency Theory and the Resource-Based Wiew of the Firm*. Marriot School of Management, Brigham Young University.
- Gil, A. C. (2008). *Métodos e técnicas de pesquisa social*. São Paulo: Atlas.
- Gimeno L., Mayordomo y Saris (2005). El desempeño de la empresa familiar: principales factores internos explicativos. En *El patrimonio familiar, profesional y empresarial. Sus protocolos*. Bosch: Barcelona. Vol. 11, pp. 195-237
- Ginebra, J. (1997): *Las empresas familiares, Panorama, Méjico*.
- Gobierno de España, Ministerio de Defensa, documentos de seguridad y defensa, "Brasil, Rusia, India y Chien la (BRIC): Uen la realidad geopolítica singular". http://www.defensa.gob.es/ceseden/Galerias/destacados/publicaciones/docSegyDef/ficheros/040_BRASILx_RUSIAx_INDIA_Y_CHIEN LA_xBRICx_UEN LA_REALIDAD_GEOPOLITICA_SINGULAR.pdf acceso en 14.05.2015.
- Goldberg, S. D. (1991). *Factors which impact effective succession in small family-owned businesses: an empirical study*. UMI Dissertation Service.

- Goldberg, S. D. (1996). Research note: Effective successors in family-owned businesses: Significant elements. *Family Business Review*, Vol. 9, pp. 185-197.
- Goldberg, S. D., & Wooldrige, B. (1996). Self-confidence and managerial autonomy: successor characteristics critical to succession in family firms. *Family Business Review*, 6:55-73.
- Gómez, G. (2002). *Typologies of Family Business: A Conceptual Framework Based on Trust and Strategic Management*. Proceedings of the 13th Annual World Conference of the Family Business Network, Helsinki, pp. 325- 348.
- Gomez-Mejía, L., Nnunez-Nickel, J., & Gutierrez, I. (2001). The role of family ties in agency contracts. *Academy of Management Journal*, vol. 44, nº 1, 81-85.
- González Bou, E., (2011). *La ordenación de la sucesión de la empresa: Protocolos familiares y pactos sucesorios*. 11º Congreso Notarial Español, Sitges, 4 a 6 de octubre de 2011, s.p. (noticia 2ª sesión Escritura Pública nº 71, Septiembre- Octubre 2011).
- Gordon, G. & Nicholson, N. 2010. *Family Wars*. US: Kogan Page.
- Górriz, C. G. (2002). Propiedad y gobierno: la empresa familiar. *Revista Ekonomiaz*, nº 50.
- Goss, D. M. (1988). Social Harmony and the small firm: a reappraisal. *The Sociological Review*. Vol. 3, Issue 1, p. 114-132, February.
- Grant, R. (1992). *Contemporary strategy analysis: concepts, techniques, application*. Cambridge, Massachusetts: Basil Blackwell.
- Graves, C., & Thomas, J. (2006). Internationalization of Australian Family Business: A Managerial Capabilities Perspective. *Family Business Review*, 19, 207-224.
- Greenwood, R. (2003). Commentary on: Toward a theory of agency and altruism in family firms'. *Journal of Business Venturing*, 18, 491-494.
- Grote J. (2003). *Conflicting Generations: A New Theory of Family Business Rivalry*. *Family Business Review*, vol. 16, nº 2, pp. 113-124.

- Groves, R.M., F.J. Fowler, M.P. Couper, J.M. Lepkowski, E. Singer, and R. Tourangeau. (2009). *Survey Methodology*. Hoboken, NJ: John Wiley and Sons. [ISBN 978-0-470-46546-2 (paper)]
- Grzybovski, (2006). Denize; et al. Análise do processo de crescimento e desenvolvimento de empresas familiares pelo modelo de sustentabilidade: um estudo Brasil-Argentina. ANPAD.
- Grzybovski, Denize. (2002). O administrador na empresa familiar: uma abordagem comportamental. Passo Fundo: UPF, 184p.
- Grzybovski, Denize; Tedesco, João C. (1998). Empresa Familiar X Competitividade: tendências e racionalidades em conflito. *Revista Teoria e Evidência Econômica*. Passo Fundo, v. 6, n. 11, p. 37-68, nov.
- Gubitta P. y Gianecchini M. (2002): "Governance and Flexibility in Family-Owned SMEs", *Family Business Review*, vol. 15, nº 4, pp. 277-297.
- Guerrero, V. (2006). Modelo explicativo de una empresa familiar que relaciona valores del fundador; cultura organizacional y orientación al mercado. En *Pensamiento y Gestión*, n. 20, (págs. 194-215). *Pensamiento y Gestión*, n. 20,.
- Habbershon, T. G. y Pistrui, J. (2002). *Entreprising families domain: family-influenced ownership groups in pursuit of transgenerational wealth*. *Family Business Review*. 15(3) 223-37.
- Habbershon, T. G., & Williams, M. (1999). A resourcebased framework for assessing the strategic advantages of family firms. *Family Business Review*, 12(1), 1–25.
- Haberman, Heather e Danes, Sharon. Father-daughter and father-son Family business management transfer comparison: family FIRO model application. *Family Business Review*. v. 15, p. 163-84, 2007.
- Hair, J.F.; Ringle, C.M. y Sarstedt, M. (2011): *PLS-SEM: Indeed a Silver Bullet*, in: *Journal of Marketing Theory and Practice*, 19(2), pp. 139-151

- Hall, A. & Nordqvist, M. (2008). 'Professional management in family businesses: toward an extended understanding', *Family Business Review*, 21(1): 51–69.
- Hall, A., Melin, L., & Nordqvist, M. (2001). Entrepreneurship as a radical change in the family business: exploring the role of culture patterns. *Family Business Review*, vol. 14, nº 3, 193-208 p.
- Handler, W. C., (1990). Succession in family firms: a mutual role adjustment between entrepreneur and next-generation family members.
- Handler, W. C., (1990): "The family venture". En Timmons, J (Ed.): *New venture creation: Entrepreneurship in the 1990's*, Irwing, Homewood.
- Handler, W. C., (1992). The Sucession Experience of the Next Generation. *Family Business Review* 7, 3.
- Handler, W.C. (1989): Methodological issues and considerations in studying family business. *Family Business Review*, 2(3), 257-276.
- Hardesty, D. M., y Bearden, W. O. (2004). The use of expert judges in scale development: implications for improving face validity of measures of unobservable constructs. *Journal of Business Research*, 57, 98–107.
- Haveman, H. A. & Khaire, M. V. (2004) "Survival beyond succession? The contingent impact of founder succession on organizational failure." *Journal Of Business Venturing* 19(3): 437-463
- Henseler, J., Ringle, C. M., y Sinkovics, R. R. (2009). The use of partial least squares path modeling in international marketing. *Advances in International Marketing*, 20, 277–320.
- Hernández-Linhares, R., & Palacios, T. (2011). Propuesta metodológica para determinar el grado de familiaridad de una empresa. XXV Congreso anual de AEDEM – Ponencia. Valencia, España.
- Herz Brow (1993). *Loss and Continuity in the family firm*. *Family Business Review*. V. 6(2), 110-130, June.

- Hess, E.D. (2006). *The successful family business: a proactive plan for managing the family and the business*. Westport, CT: Praeger, www.questia.com
- Ho, S. & Chan R. (2009). Social Harmony in Hong Kong: Level, Determinants and Policy Implications, *Social Indicators Research*, Springer, vol. 91(1), pages 37-58, March.
- Hoffman, James; Hoelscher, Mark; Srenson, Ritch. Achieving sustained competitive advantage: a family capital theory. *Family Business Review*. v.19, p.135-45, 2006.
- Holland, P. y Oliver, J. (1992): "An Empirical Examination of the Stages of Development of a Family Business", *Journal of Business and Entrepreneurship*, Vol. 4, Nº 3, pp. 27-38.
- Howorth, Carole; Westhead, Paul; Wright, Mike. (2004). Buyouts, information asymmetry and the family management dyad. *Journal of Business Venturing*, v, 19, p. 509-34.
- Hoy y Verser (1994). *Emerging Business, Emerging Field: Entrepreneurship and Family Firm*. *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 19, nº 1, pp. 9-23.
- Ibrahim, A. B., McGuire, J. & Soufani, K. (2009). 'An empirical investigation of factors contributing to longevity of small family firms', *Global Economy and Finance Journal*, 2(2): 1–21.
- Iglesias, S. y Sulé, M. A. (2003). Introducción al análisis multivariable. En Lévy, J.-P. y Varela, J. (Eds.), *Análisis Multivariante para las Ciencias Sociales* (pp. 3-34). Madrid: Prentice Hall.
- Instituto Brasileiro de Geografía y Estadística – IBGE (2006). Censo Agropecuario 2006. Recuperado en: 30/03/2015. <http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/agropecuaria/censoagro/default.shtm>.
- Instituto Brasileiro de Geografía y Estadística – IBGE (2014). Censo Agropecuario 2014. Recuperado en: 14/12/2014.

<http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/agropecuaria/censoagro/default.shtm>.

Instituto Brasileiro de Geografia y Estadística – IBGE (2015). “Proyecciones para Brasil - *Diario de Amazonas*”. Recuperado en: 13/05/2015. <http://new.d24am.com/noticias/amazoen-las/projecal-ibge-amazoen-las-inicia-2015-3905483-habitantes/126502>

Instituto Brasileiro de Geografia y Estadística - IBGE (2015). Dirección de Investigaciones – Coordinación de Agropecuaria – Gerencia de Agricultura LSPA, abril de 2015. Levantamiento sistemático de la producción agrícola. Investigación mensual de la previsión y acompañamiento de las cosechas agrícolas en año civil. www.ibge.gov.br/home/estatistica/indicadores/agropecuaria/lspa. <http://cod.ibge.gov.br/4e0y0>

Instituto Brasileiro de Planejamento e Tributação – IBPT (2014). www.ibpt.org.br *Base de datos de las empresas brasileñas y de la Provincia de Paraná*. Recuperado en 14 de diciembre de 2014 en www.empresometro.com.br

Jaffe D. Y Lane S. (2004). *Sustaining a Family Dynasty: Key Issues Facing Complex Multigenerational Business and Investment – Owning Families*. Family BusinessReview, vol. 17, nº1, pp. 81-98.

Jaffe, D. (2006). Keep out of the Ring. Family in Business, n. 25.

Jiménez, J., Martínez, A., y Palacios, T. (2011). Estudio de Características para Clasificar Empresas Familiares. XXV Congreso anual de AEDEM – Ponencia. Valencia, España.

Jiménez, R. A., Sánchez, H. M., & Sobrino, J. N. (2005). Los objetivos de la empresa familiar, una cuestión previa en la definición de un modelo de gobierno. XV Spanish-Portuguese Meeting of Scientific Management, (págs. 107-114). Sevilla, España.

- Johannisson, B. y Huse, M. (2000). *Recruiting Outside Board Members in the Small Family Business: An Ideological Challenge*. Entrepreneurship and Regional Development, Vol. 12, pp. 353-378.
- Keating, N. y Little, H.M. (1997): "Choosing the successor in New Zealand family farms", Family Business Review, vol. 10, nº 2, Summer, págs. 157-171.
- Kellermanns, F. W.; Eddleston, K.; Barnett, T.; Pearson, A. (2008): "An exploratory study of family member characteristics and involvement: effects on entrepreneurial behavior in the family firm". Family Business Review, vol. 21, nº 1, págs. 1-14.
- Kelly, L. M., Athanassiou, N., & Crittenden, W. F. (2000). Founder centrality and strategic behavior in the family-owned firm. En Entrepreneurship Theory and Practice, vol. 25, nº 2 (págs. 27-42 p). Entrepreneurship Theory and Practice.
- Kenyon-Rouvinez, D. & Ward, J. L. 2005. *Family Business Key Issues*. New York: Palgrave Macmillan.
- Kepner, E. (1993). "The family and the firm: A coevolutionary perspective". Organizational Dynamics, 12:57-70.
- Kesner, I.F. y Sebra, T.C. (1994). "Executive succession: Past, present & future". Journal of Management, 20:327-372.
- Kinney, T. C., y Taylor, J. R. (1991). *Marketing research: an applied approach*, 4th Ed. Nueva York: McGraw-Hill.
- Klein, S. (2000): "Family Business in Germany: Significance and Structure", Family Business Review, Vol. 13, Nº 3, pp. 157-181.
- Lambrecht, J. (2005): "Multigenerational transition in family business: A new explanatory model", *Family Business Review*, vol. 18, nº 4, págs. 267-282.
- Lank, A.; Owens, R.; Martínez, J. y Riedel, H. (1994): "The State of Family Businesses in Various Countries Around the World", The Family Business Network Newsletter, 9, pp. 3-7.

- Lansberg, I. (1983). Managing human resources in family firms: the problem of institutional overlap. *Organizational Dynamics*, 9, 75-85.
- Lansberg, I. (1988). The succession conspiracy. *Family business review*, 1(2), 119-143.
- Lansberg, I., Gersick, K., & Hampton, D. M. (1998). De geração para geração: ciclos de vida das empresas familiares. São Paulo: Negócio Editora.
- Lansberg, I., Perrow, E. L., & Rogolsky, S. (1988). Family business as an emerging field. *Family Business Review*, 1(1), 1-8.
- Le Breton-Miller, I. M., & Steier, L. (2004). Toward an Integrative Model of Effective FOB Succession. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28, 305-328.
- Le Breton-Miller, I.; Miller, D. (2006). Why do some family businesses out-compete? governance, longterm orientations, and sustainable capability. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30, 731-746.
- Le Van, G. (2000): *Guía para la Supervivencia de la Empresa Familiar*, Ediciones Deusto, Bilbao
- Lea, J. (1993). La sucesión del management en la empresa familiar. Barcelona, España: Ediciones Granica.
- Leach, P. (1993). La empresa familiar. Buenos Aires: Ediciones Granica.
- Leach, P. (1994). The Stoy Hayward guide to the family business. Londres: Kogan Page Limited.
- Leach, P.; Smith, W.; Hart, A.; Morris, T.; Ainsworth, J.; Beterlsen, E.; Iraqui, S. y Pasari, V. (1990): "Managing the Family Business in the U.K.: Stoy Hayward Survey in Conjunction with the London Business School", Stoy Harward, London.
- Lee, B. (2006). Deadly Sins in Family in Business. *Agency Sales*, v. 36, n. 6.
- Lee, D., & TSANG, E. (2001). The effects of entrepreneurial personality, background and network activities on venture growth. *Journal of Management Studies*, 38, núm. 4, 583-602.

- Lee, K., Lim, G., & Lim, W. (2003). Family business succession: Appropriation Risk and Choice of successor. *Academy of Management Review*, 28, 657-666.
- Leone, N. M. (1992). A sucessão em pequena e média empresa comercial na região de João Pessoa. *Revista de Administração, Fundação Instituto de Administração (RAUSP)*, v.27, n.3, p84-91.
- Leone, N. M. (2005). *Sucessão na Empresa Familiar*. São Paulo: Atlas.
- Letele-Mataboee, J.M. (2009). An exploratory study of the dynamics of family businesses in South Africa: determinants of harmony in family business, Unpublished honours treatise, Nelson Mandela Metropolitan University, Port Elizabeth
- Levinson, H. (1971). *Conflicts That Plague the Family Business*. *Harvard Business Review*, 1971, 49, 90-98.
- Lichtenstein, D. R., Netemeyer, R.G., y Burton, S. (1990). Distinguishing coupon proneness from value consciousness: an acquisition-transaction utility theory perspective. *Journal of Marketing*, 54, 54-67.
- Lima, J. B., Borges, A. F., & Carvalho, F. A. (2007). Construção do processo de sucessão em empresas familiares: transmissão gerencial e patrimonial, In: ANPAD. 31. Rio de Janeiro: Anais.
- Littunen, H., & Hyrsky, K. (2000). The early entrepreneurial stage in finish family and non-family firms. *Family Business Review*, vol. 13, nº.1.
- Litz, R. A. (1995). The family business: Toward definitional clarity. *Family Business Review*, núm., 8, pp. 71-81.
- Lodi, J. B. (1998). *A Empresa Familiar*. 5 ed. São Paulo: Pioneira.
- Lodi, J.B. (1989). *O fortalecimento da empresa familiar*. 3 ed. São Paulo, Pioneira, 139p
- Longenecker, J. G. (1978). Management succession in the family business. *Journal of Small Business Management*, 16, 1-6.

- López García R., Revuelta Bordoy D. y Sánchez Pérez J. (1998). *Desafíos de las Pymes Familiares*. ESIC Market, Enero-Abril, pp. 159-173.
- López Gracia, J., & Sánchez Andujar, S. (2007). La Gestión de RR.HH. em las empresas familiares (I).
- Lourenço, C., & Lima, B. (2009). Evolução do agronegócio brasileiro, desafios e perspectivas. *Observat. Econ. Latinoamericana* 11, 118.
- Louro, I. (2000). Manual para la salud familiar. La Habana. MINSAP:
- Luque, T. (2000). Técnicas de análisis de datos en investigación de mercados. Madrid: Pirámide.
- Lussier, R.N. y Sonfield, M.C. (2004). *Family Business Management Activities, Styles and Characteristics: A Correlational Study*. *American Journal of Business*, vol. 19, n. 1, pp. 47-53.
- Lyman, A. (1991). Customer service: Does family ownership make a difference? *Family Business Review*, vol. 1, pp. 383-398.
- Maas, G.J.P., Van der Merwe, S.P. & Venter, E. (2005). *Family Businesses in South Africa: A Practical Governance Guide*. Stellenberg: GEB Consultants.
- Macêdo. (2004). O processo sucessório em organizações familiares e a exclusão da mulher. *Revista: Psicologia & Sociedade*, On-line version, ISSN 1807-0310, Volume 16 número 3.
- Maciel, L. S., Azevedo, T. S., & Filho, E. T. (18 de 11 de 2010). O processo de sucessão em empresas familiares: um estudo de caso em uma indústria do ramo de cerâmica da baixada campista. Obtenido de *Perspectivas Online*, v. 4, n. 13: <http://www.perspectivasonline.com.br/edicao.php?&numero=13>
- Machado, H. P. (2006). Empresas familiares e a formação de sucessoras. A "indesejável" sucessão entre "ex-camelôs" do shopping Oiapoque. In: ANPAD. 30. Salvador: Anais.

- Magalhães Neto, Adalberto B. e Freitas, Ana Augusta Ferreira. As organizações familiares e os processos de profissionalização, sucessão e administração de conflitos: uma análise baseada no conceito de ciclo de vida. Atibaia: ANPAD, 2003.
- Malhotra, N.; Rocha, I.; Laudisio, M.C. (2005). *Introdução à Pesquisa de Marketing*. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.
- Malone, S.C. (1989). 'Selected correlates of business continuity planning in the family business', *Family Business Review*, 2(4): 341–353.
- Manzano García, G. & Ayala Calvo, J.C. (2002): *Anticipatory socialization of the new generations in family business: The role of mentoring*, *Actas XI International Conference AEDEM*, París.
- Manzano García, G. y Ayala Calvo, J.C. (2003). Aprendiendo a administrar a empresa familiar: alguns objetivos pendentos. Logroño: Universidade La Rioja.
- Martins, I. G., Menezes, P., & Bernhoeft, R. (1999). Empresas familiares brasileiras: perfil e perspectivas. São Paulo: Negócio.
- Mataveli, M. (2014). *La internacionalización de las Empresas en Brasil. La elección de un banco para superar barreras a la exportación y dinamizar el nivel de internacionalización de la Empresa*. En Tese (Doutorado En Economia) (pág. 491). Logroño: Departamento de Economía y Empresa, Universidad de La Rioja.
- McConaughy, D., Matthews, C., & Fialko, A. (2001). Founding family controlled firms: performance, risk, and value. *Journal of Small Business Management*, vol. 39, nº. 1, 31-49.
- McGarry D. (2002). *Perceiving the Pattern of Organization in Family System*. *SystemsResearch and Behavioral Science*, vol. 19, pp. 499-506.
- Melin L. y Nordqvist M. (2002). *The Role of Cultural and Institutional Processes in Shaping Corporate Governance Systems in Family Firms*. paper presentado en FBN13ª Annual Word Conference, Helsinki,

- Melin, L. & Nordqvist, M. (2000). *Ägande och strategisk ledning i familjeföretag*. I Gandemo, B. (ed.). *Familjeföretag och familjeföretagande*. FSF 2000:6, Örebro, Sweden (in Swedish).
- Meyer, J. P., & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace:
- Miller D., Steier L. & Le Breton-Miller I. (2003): "Lost in Time: Intergenerational Succession, Change, and Failure in Family Business", *Journal of Business Venturing*, vol. 18, pp. 513-531.
- Miller, N. J., McLeod, H., & Young Oh, K. (2001). Managing family business in small communities. *Journal of Small Business Management*, vol. 39, nº 1, 73-87.
- Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento - MAPA (2009). *Perspectivas del agronegocio brasileño*. Recuperado en 20 de mayo de 2015, <http://www.agricultura.gov.br>
- Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento - MAPA (2009). *Agronegócio Brasileiro: Uma Oportunidade de Investimentos*. Disponível em: < <http://www.agricultura.gov.br/portal/>>. Acesso em: 29 jan.
- Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento – MAPA (2012). *Intercâmbio comercial do agronegócio. Principais mercados de destino*. Recuperado en 20 de enero de 2013, de <http://www.agricultura.gov.br/>.
- Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento – MAPA (2013). *Projeções do Agronegocio: Brasil 2012/2013 a 2022/2023*. Assessoria de Gestão Estratégica. – Brasília, 96p. Recuperado em 22 de mayo de 2015, en <http://www.agricultura.gov.br/ACS/2013>.
- Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior – MDIC (2007). Recuperado en 06 de diciembre de 2015, de <http://www.desenvolvimento.gov.br//sitiointerelnla/index.php?area=5>.
- Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior – MDIC (2012). *Balança Comercial – Dados consolidados 2011*. Recuperado en 15 de septiembre de 2012, de <http://www.mdic.gov.br/>.

- Molly, V., Laveren, E. & Deloof, M. (2010). 'Family business succession and its impact on financial structure and performance', *Family Business Review*, 23(2): 131–147
- Moreira Junior, A.L. e Altheman, E. (2004). Empresa familiar uma outra perspectiva: profissionalização e sucessão. *Revista da ESPM. Set. /out.*
- Morris, M., Williams, R., Allen, J., & Avila, R. (1997). Correlates of Success in Family Business Transitions. *Journal of Business Venturing*, 12, 385-401.
- Moya J. 2000. *Terapia Familiar Sistémica*. Córdoba: Triunfar; p 24 – 40.
- Murray, B. (2003). The succession transition process: a longitudinal perspective. *Family Business Review*, 16, 17-33.
- Mustakallio, M.; Autio, E. y Zahra, S.A. (2002): "Relational and contractual governance in family firms: Effects on strategic decision-making", *Family Business Review*, vol. XV, nº 3, págs. 205-222.
- Naldi, L.; Nordqvist, M.; Sjöberg, K.; Wiklund, J. (2007). Entrepreneurial orientation, risk taking, and performance in family firms. *Family Business Review*, vol. 20, nº 1, págs. 33-47.
- Nelton, S. (1986). Makink sure the business outlasts you. *Nation's Business*, January, 32-38.
- Nelton, S. (1991). Shaky about joining the family firm? In *Family Business Sourcebook* (pp. 538–542). Detroit: Omnigraphics.
- Neubauer, F., & Lank, A. (2003). *La empresa familiar. Cómo dirigirla para que perdure*. Barcelona: Deusto.
- Neubauer, F., & Lank, A. G. (1999). *La empresa familiar: cómo dirigirla para que perdure*. Bilbao: Deusto.
- Neubauer, F., & Lank, G. (1998). *The family business: its governance for sustainability*. New York: Routledge.

- Niemh, L.; Swinney, J.; Miller, N. (2008): "Community social responsibility and its consequences for family business performance". *Journal of Small Business Management*, 46(3), 331-350.
- Niethardt, E. (2011). La comunicación en la empresa familiar. Niethardt & Asociados, Consultora de Empresas Familiares. Consultado el 25 de enero, 2012. En: http://www.tuempresafamiliar.com/?La_comunicaci%F3n_en_la_empresa_familiar&page=ampliada&id=362&s=&_page=
- Nordquist M. y Melin L. (2002). *The Dynamics of Family Firms*. in *Understanding The Small Business*, Routledge in Small Business, Fletcher (Ed.)
- Nordqvist, M., Habbershon, T.G. y Melin, L. (2008). *Trans - generational entrepreneurship: Exploring entrepreneurial orientation in family firms*. En Landström, H.; Smallbone, D.; Crijns, H., Laveren, E. (Eds.): *Entrepreneurship, sustainable growth and performance: Frontiers in European entrepreneurship research*, pp. 93- 116. Londres: Edward Elgar
- Nunnally, J. (1978). *Psychometric Theory*, 2nd Ed. New York, NY: McGraw-Hill.
- Nunnally, J.C. & Bernstein, I.H. 1994. *Psychometric Theory* (3rd edition). New York: McGraw-Hill.
- Oliveira, D. P. (1999). *Empresa familiar: como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório*. 1ª ed. São Paulo: Atlas.
- Oliveira, L. R., & Bernardon, R. A. (2008). Instrumento para avaliação de diretrizes estratégicas de sucessão empresarial. *Revista Gestão e Planejamento*, Salvador - BA, Brasil. V. 9, nº 2, p. 141-158.
- Olson P., Zuiker V., Danes S., Stafford K., Heck R. y Duncan K. (2003): "The impact of the Family and the Business on Family Business Sustainability", *Journal of Business Venturing*, vol. 18, pp. 639-666.
- Oltra, V. (1999). "Manual para el estudio de la empresa familiar y su competitividad". IVEFA, Valencia.

- Ortigara, N. A., & Fialho, J. T. (2012). Potencialidades y desafíos del agronegocio paranaense, P 49. Paraná: Secretaria de la Agricultura y Abastecimiento.
- Ortiz, R. (2004). Análises sistêmico del compromisso exportador de la pyme familiar: perfil de recursos y capacidades de la pyme exportadora riojana. Logroño: Tesis doctoral, Universidad de la Rioja, Facultad de Ciências \empresariales, Departamento de Economía y Empresa.
- Otero, B. P. (2006). *Empresas familiares vs. Empresas no Familiares: Un análisis estático y dinámico de sus diferencias, a partir de características y elementos del proceso estratégico. El caso de las Empresas de Carpintería y mobiliario de Galicia*. 2006, 415 p. Tese de Doutorado em Organização de Empresas y Marketing, Universidad de Vigo, España.
- Overvold, G. E. (1987). The imperative of organizational harmony: A critique of contemporary human relations theory. *Journal of Business Ethics*, 6(7), 559–565. <http://dx.doi.org/10.1007/BF00383747>
- Padula, (2002). Antônio Domingos. Empresa familiar: profissionalização, desenvolvimento e sucessão. 2. ed. Porto Alegre: Sebrae/RS, 64p.
- Palacios y Hernández-Linares. (2011). "Propuesta metodológica para determinar el grado de familiaridad de una empresa". XXV Congreso anual de AEDEM – Ponencia. Valencia, España.
- Per-Olof Bjuggren y Lars-Göran Sund (2001). *Strategic Decision Making in Intergenerational Successions of Small and Medium Size Family Owned Businesses*. *Family Business Review*, vol. 14, nº 1, pp. 11-23
- Per-Olof Bjuggren y Lars-Göran Sund (2002). *A Transaction Cost Rationale for Transition of the Firm With in the Family*. *Small Business Economics*, vol. 19, pp.123-133.
- Pertusa, E., & Rienda, L. (2003). "Las relaciones de agencia y la gestión de la empresa familiar: revisión teórica de su eficacia y eficiencia frente a empresas no familiares". *Revista de Economía y Empresa*, 49, 67-78.

- Phoenix, S., & Brahinsky, B. (2003). The fundamentals of business succession planning. *Journal of Construction Accounting & Taxation*.
- Posso, M. L. (2003). *Las relaciones intrafamiliares en la empresa familiar*. Revista Pensamiento & gestión, 15. Universidad del Norte, 83-110, Colombia.
- Poza, E. (1995). A la sombra del roble: La empresa familiar y su continuidad. Cleveland: Universitaria para la Empresa familiar.
- Poza, E. J. (2004). Family business. Ohio: Thompson, South-Western Publishing.
- R.C.; Reeb, D.M. (2003): "Founding-family ownership and firm performance: evidence from the S&P 500". *The Journal of Finance*, vol. 58, nº 3, págs. 1301-1328.
- Ramírez, V. H. M; Ospina, D. E. R. (2011). Sucesión en empresas familiares. Análisis desde la teoría de la agencia. Caso: Caldas. *Universidad Libre, Colombia*, 9(15), 193-212.
- Randoy, Trond; GOEL, Sanjay. Ownership structure, founder leadership, and performance in Norwegian SMEs: implications for financing entrepreneurial opportunities. *Journal of Business Venturing*, v.18, p. 619-37, 2003
- Reen Lai. A Rede Internacional de Informações sobre o Investimento. O Setor de Agronegócio no Brasil: Histórico e Evolução do Agronegócio Brasileiro. Disponível En: < <http://investimentos.desenvolvimento.gov.br/intern>>. Acesso En: 29 jan. 2015.
- Reinartz, W. H., & Henseler, J. (2009). An empirical comparison of the efficacy of covariance-based and variance-based SEM. *International Journal of Research in Marketing*, 26, 332-344.
- Reynolds, N. L., y Diamantopoulos, A. (1998). The effect of pretest method on error detection rates. Experimental evidences. *European Journal of Marketing*, 32(5/6), 480 – 498.
- Reynolds, N., y Diamantopoulos, A., y Schlegelmilch (1993). Pretesting in questionnaire design: a review of the literature and suggestions for further research. *Journal of the Market Research Society*, 35(2), 171 – 182.

- Ricca Neto, D. (1998). Da empresa familiar à empresa profissional. São Paulo: Cultural.
- Ricca, D. (2007). Empresas Familiares. Obtenido de <http://www.empresafamiliar.com.br/artigos/Empresas%20Familiares%20%E2%80%93%20Contexto.html>
- Rienda, L.; Claver, E.; Quer, D. (2006): “Family-related factors and international commitment: empirical evidence from Spanish family firms”, 32nd EIBA Annual Conference, Universidad de Fribourg (Suiza), 7-9 noviembre.
- Rienda, L.; Pertusa, E.M. (2002). *Una aproximación teórica a la estructura organizativa de las empresas familiares*. Boletín de Estudios Económicos, vol. LVII, pp. 483–499, (2002)
- Ringle, C. W., & Will, A. (2005). SmartPLS2.0 (M3) beta. Obtenido de <http://www.smartpls.de>
- Río, F. N. y Río J. N. (2008). Alternativas de gobierno de la empresa de propiedad familiar en su evolución ligada al tránsito generacional bajo las perspectivas de la teoría de la agencia y de la teoría del “Stewardship”. Ponencia en la Escuela de Negocios Caixanova. Salamanca.
- Roberts, N., & Thatcher, J. (2009). Conceptualizing and testing formative constructs: tutorial and annotated example. *The Data Base for Advances in Information Systems*, 40 (3), 9-39.
- Rodrigues, R. (2006). O céu é o limite para o agronegócio brasileiro. *Conjuntura Econômica*, Rio de Janeiro, V.60, n.11, 14-15.
- Rodríguez Alcaide, J.J.; Rodríguez Zapatero, M. y Rodríguez Jiménez, M. (2006): “La empresa familiar: implicación y logros de sus constituyentes”. Cuaderno nº 4 de Investigación. Cátedra PRASA de Empresa Familiar. UCO. España
- Rodríguez Alcaide, J.J.; Rodríguez Zapatero, M. y Rodríguez Jiménez, M. (2007a): “La constelación de la red familiar relacional”. Cuaderno nº 5 de Investigación. Cátedra PRASA de Empresa Familiar. UCO. España

- Rodríguez Alcaide, J.J.; Rodríguez Zapatero, M. y Rodríguez Jiménez, M. (2007b): "Transparencia informativa y conflictos de funcionalidad en la empresa familiar". Cuaderno nº 6 de Investigación. Cátedra PRASA de Empresa Familiar. UCO. España
- Rodríguez Alcaide, J.J.; Rodríguez Zapatero, M. y Rodríguez Jiménez, M. (2008a): "El padre líder en la empresa familiar". Cuaderno nº 7 de Investigación. Cátedra PRASA de Empresa Familiar. UCO. España
- Rodríguez Alcaide, J.J.; Rodríguez Zapatero, M. y Rodríguez Jiménez, M. (2008b): "Comportamiento carismático del padre-líder en la empresa familiar y actitudes de los hijos como subordinados". Cuaderno nº 8 de Investigación. Cátedra PRASA de Empresa Familiar. UCO. España
- Rodríguez Alcaide, J.J.; Rodríguez Zapatero, M. y Rodríguez Jiménez, M. (2009): "El triángulo climático de la empresa familiar: del análisis del caso a la teoría". Cuaderno nº 10 de Investigación. Cátedra PRASA de Empresa Familiar. UCO. España
- Rodríguez J F, Barrios I, Fuentes MT. (1984). *Introducción a la Metodología de las Investigaciones Sociales*. La Habana: Editora Política.
- Rodríguez Zapatero, M., Rodríguez Jiménez, M., & Rodríguez Alcaide, J. J. (2013). El pacto para la supervivencia de la empresa familiar.
- Rodríguez Zapatero, M.; Rodríguez Jiménez, M. y Rodríguez Alcaide, J.J. (2010): "Interpretación de la familia empresaria". Capítulo 2. Colección Cátedra PRASA de Empresa Familiar. UCO. España
- Rodríguez Zapatero, M.; Rodríguez Jiménez, M. y Rodríguez Alcaide, J.J. (2011): "Fundamentos del modelo IR, Inteligencia relacional, como predictor del futuro pacto en la familia empresaria". Cuaderno nº 14 de Investigación. Cátedra PRASA de Empresa Familiar. UCO. España

- Roibal, S. B; Solórzano, E. G; Carballo, M. M. y Feijoó, G. D. (2006). Importancia de algunas características relevantes de los sucesores en las empresas familiares gallegas. *Boletín Económico de ICE* n. 2884, del 17 al 30 de Julio de 2006.
- Roig, B. (1989). Características de la empresa familiar. Exigencias para la próxima década. División de Investigación IESE.
- Roldán, J. L., y Sánchez-Franco, M. J. (2012). Variance-based structural equation modeling: guidelines for using partial least squares in information systems research. En M. Mora, M. Mora, *et al.* (Eds.): *Research methodologies, innovations and philosophies in software systems engineering and information systems* (pp. 193–221). Hershey, PA: IGI Global.
- Ronda, J. G.T. (2008). La dirección de la empresa familiar. *Partida Doble*, 201(julio/agosto), 52 a 66. www.partidadoble.es
- Rosa Nelly, T.-R. (2006). Transmisión de conocimiento intergeneracional: un reto para las empresas familiares. *Iniciativa emprendedora y empresa familiar*, ISSN 1136-9752, Nº. 50, 149.
- Rosenblatt, P., De Milk, L., Anderson, R., & Johnson, P. (1985). *The family in business: understanding and dealing with the challenges entrepreneurial families face*. San Francisco.: Jossey-Bass.
- Rossinter, J. R. (2002). The C-OAR-SE procedure for scale development in marketing. *International Journal of Research in Marketing*, 19, 305-335.
- Rossinter, J. R. (2008). Content validity of measures of abstract constructs in management and organizational research. *British Journal of Management*, 19, 380-388.
- Royer, S., Simons, R., B, B., & Rafferty, A. (2008). Promoting Family: A contingency Model of Family Business Succession. *Family Business Review*, 21, 15-30.
- Rueitte C. L. (2003). A Profissionalização como uma ferramenta estratégica: um estudo em usinas de Cana-de-açúcar do Estado de São Paulo. *Jornal Cana*.

- Ruiz, M., Sessarego, A., & Gusman-Sanza, R. (11 de 2 de 2010). A research about of family firm definition. Obtenido de <http://ssrn.com/abstract=1551410>
- Rus, S.; Rodríguez, M. P. (2005): "¿Qué es una empresa familiar?", en: Corona, J. F. (editor) (2005): *Manual de la Empresa Familiar*, Ediciones Deusto, Barcelona, págs. 21-40.
- Rutherford, Matthew; MUSE, Lori; Oswald, Sharon. A new perspective on the developmental model for family business. *Family Business Review*. v.19, p. 317-33, 2006.
- Sá Freire, P., Soares, A. P., Nakayama, M. K., & Spanhol, F. J. (2010). Processo de sucessão em empresa familiar: gestão do conhecimento contornando resistências às mudanças organizacionais. *Revista de Gestão da Tecnologia e Sistemas de Informação*, v. 7, n. 3, 713-736.
- Salazar, G. (2009). *Funciones del Consejo de Familia (II y final)*. *Empresas familiares*. Consultado el 9 de abril, 2010. En: <http://laempresafamiliar.blogspot.mx/2009/03/funciones-del-consejo-de-familia-iiy.html>
- Sánchez, M., y Sarabia, F. (1999). Validez y fiabilidad de escalas, en Sarabia, F. J. (Ed.), *Metodología para la investigación en marketing y dirección de empresas*. Madrid: Pirámide.
- Sánchez-Crespo, A. J., Bellver, A. Y Sánchez, A. M. (2005), *La empresa familiar: manual para empresarios*, Ediciones Deusto, Barcelona.
- Schuman, A., Stutz, S. & Ward, J.L. 2010. *Family Business as Paradox*. New York: Palgrave Macmillan.
- Seibel, F. (2007). O novo salto do agronegócio. Exame. Recuperado el 09 de 01 de 2009
- Servicio brasileño de apoyo a las PYMES, SC - SEBRAE (2010). *En el Brasil, 90% de las empresas son familiares*. Recuperado en 15 de agosto de 2014.

- Servicio brasileño de apoyo a las PYMES, SP - SEBRAE (2015). *Pequeños negocios en números*. Recuperado en 18 de junio de 2015.
- Seymour, K. (1993). Intergenerational relationships in the family firm: the effect on leadership succession. *Family Business Review*, 6, 263-281.
- Sharma, P. C., & Chua, J. H. (2003). Succession planning and planned behavior: some empirical results. *Family Business Review*, 16, 1-15.
- Sharma, P. e Manikutti, S. (2005). Strategic divestments in family firms: role of Family structure and community culture. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 293-311. 2005
- Sharma, P., & Irving, P. G. (2005). *Four bases of family business successor commitment: antecedents and consequences*. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 13-33.
- Sharma, P., Chrisman, J., Pablo, A., & Chua, J. (2001). Determinants of initial satisfaction with the succession process in family firms. A conceptual model.
- Sharma, P.; Chrisma, J. J.; Chua, J.H. (1997). Strategic management of the family business: past research and future challenges. *Family Business Review*, 10(1), 1-35.
- Shepherd, D. A., & Zacharakis, E. A. (2000). Structuring family business succession: an analysis of the future leadrr's decision making. *Entrepreneurship Theory and Practice*, v. 24, 25-39 p.
- Silverman, M. (2006). *Successful Succession RV Trade Digest*, May.
- Sinek, S. (2012). "Why Start with Why?: How Great leaders inspire everyone to take action". Editora Penguin UK, 2011. ISBN: 0241958237, 9780241958230, 256 p.
- Sirmon, D. G., & Hitt, M. A. (2003). Managing resources: Linking unique resources, Management, and wealth creation in family firms. *Entrepreneurship: Theory & Practice* vol. 27, nº 4, 339–359 p.

- Soldevilla, E. (1995). *Metodología de investigación de la Economía de la Empresa*. Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa, vol. 1, nº 1, pp. 13-63.
- Sorensen, R. L. (1999). *Conflict management strategies used by successful family firms*. Family Business Review, vol. 12, n.º 4: 325-339.
- Sorenson, R. L. (2000). The contribution of leadership style and practices to family and business success. Family Business Review, 13, 183-200.
- Souza, B. J. (2004). Criando uma cultura empreendedora no Brasil. Curitiba.
- Spss Inc. 2009. SPSS® 17.0 for Windows, Release 17.0.0, Copyright© by SPSS Inc. Chicago, Ill.
- Stavrou, E.T. y Swiercz, P.M. (1998): "Securing the future of the Family enterprise: a model of offspring intentions to join the business", *Entrepreneurship: Theory & Practice*, winter, págs. 19-39.
- Stefan, Eduardo Olaya. El Gobierno Empresarial. <https://elgobiernoempresarial.wordpress.com/2010/11/01/cuestionario-de-evaluacion-del-consejo-de-administracion/>
- Steier, L. P. (2001a). Family firms, plural forms of governance, and the evolving role of trust. Family Business Review.
- Steier, L. P. (2001b). Next-generation entrepreneurs and succession: an exploratory study of modes and means of managing social capital. Family Business Review, 14(4), 353-367.
- Steier, L. P.; Chrisman, J. J. y Chua, J. H. (2004). *Entrepreneurial Management and Governance in Family Firms: An Introduction*. ET & P. Baylor University. 293-303.
- Stern, M. (1986): Inside the Family Held Business, Harcourt Brace, New York.
- Suárez, M.K.C., (1998). "Factores determinantes del éxito y fracaso del proceso de sucesión en la empresa familiar". Tesis Doctoral, Universidad de Las Palmas de Gran Canaria.

- Suárez, S. (1998). La estrategia de internacionalización de la empresa: Factores determinantes del compromiso exportador del sector vitivinícola español. Gran Canaria: Tesis Doctoral, Universidad de Las Palmas de Gran Canaria.
- Sundaramurthy, C. (2008): "Sustaining Trust Within Family Business". *Family Business Review*, vol. 21, nº 1, págs. 89-102.
- Tagiuri, R. y Davis, J. A. (1982), Bivalent Attributes of the Family Firm, Working Paper, Harvard Business School, Cambridge, Mass.
- Tagiuri, R.; Davis, J. A. (1996). Bivalent attributes of the family firm. *Family Business Review*, 9(2), 199-208.
- Tan, W., & Fock, S. (2001). Coping with growth transitions: the case of Chinese family businesses in Singapore. *Family Business Review*.
- Thomas, A., & Muller, S. (2000). Culture and Entrepreneurial Potential. A Nine Country Study of Locus of Control and Innovativeness. *Journal of Business Venturing*, 16, 51-75.
- Thomas, J. (2002). Freeing the shackles of family business ownership. *Family Business Review*, v.15, p. 321-36.
- Tomaselli, S., & E Gallo, M. A. (2004). Protocolos de família na Espanha. Texto apresentado na Assembleia da Família 15. Conferência Mundial de Negócios de Rede. Copenhagen.
- Torrado, M. (2004). Estudios de encuesta. En: R. Bisquerra (Coord.) *Metodología de la investigación educativa* (pp. 231-257). Madrid: La Muralla.
- Trevinyo-Rodriguez y Tàpies (2006). *Effective knowledge transfer in family firms*. P. Poutziouris (Ed.). *Family Business Research Handbook*, Elgar Publishing, UK.
- Tsang, E. (2001): "Internationalizing the Family Firm: A Case Study of a Chinese Family Business", *Journal of Small Business Management*, Vol. 39, Nº 1, pp. 88-94.
- Tsang, E. (2002): "Learning from Overseas Venturing Experience. The Case of Chinese Family Businesses", *Journal of Business Venturing*, Vol. 17, Nº 1, pp. 21-40.

- Tsang, E., & Lee, D. (2001). The effects of entrepreneurial personality, background and network activities on venture growth. *Journal of Management Studies*, 583-602.
- Uhlaner, L. M. (2002). O uso da Escala de Gutman no Desenvolvimento de um Índice de Empresas Familiares. *Escalas Research Reports H200203, Business EIM e Pesquisa Política, Zoetermeer (Países Baixos)*.
- United Nations Conference on Trade and Development - UNCTAD (1998). *Handbook on foreign direct investment by small and medium-sized enterprises: Lessons from Asia*. New York and Geneva.
- Upton, N., Teal, E. J., & Felan, J. T. (2001). Strategic and business planning practices of fast growth family firms. *Journal of Small Business Management*, 39(1), 60–72.
- Ussman, A., Moreno, J. J., & Villaverde, P. M. (2001). Una reflexión sobre el proceso de dirección estratégica de la empresa familiar: propuesta de un modelo. *Congreso Nacional de Investigación sobre la Empresa Familiar (1º. 2000. Valencia): ponencias y comunicaciones / coord. Por Bruno Broseta, (págs. 347-372). Valencia*.
- Vallejo, M. C. (2005). Cuando definir es una necesidad. Una propuesta integradora y operativa del concepto de empresa familiar. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 11(3), 151-171.
- Van Der Merwe, S.; Venter, E.; Ellis, S.M. An exploratory study of some of the determinants of management succession planning in family businesses. *Management Dynamics*, v. 18, n. 4, p.2-17, 2009.
- Venter, E. & Boshoff, C. (2006). 'The influence of family-related factors in the succession process in small and medium-sized family businesses', *South African Journal of Economic and Management Sciences*, 9(1): 17–32.
- Venter, E., Boshoff, C., & Maas, G. (2005). The influence of successor-Related factors on the succession Process in small and Medium-sized family businesses. *Family Business Reiew*, 4, 283-303.

- Venter, E., Van Der Merwe, S.P. & Farrington, S. (2012). The Impact of Selected Stakeholders on Family Business Continuity and Family Harmony. *Southern African Business Review*, 16(2):69-96.
- Vidigal, A. C. (2000). A sobrevivência da Empresa Familiar no Brasil. São Paulo, v. 35, n. 2, p. 66-71, São Paulo.
- Vilaseca, Á. (1999). El gobierno de la empresa familiar. Universidad de Montevideo: Documento de investigación, IEEM.
- Vilaseca, A. (2002). The shareholder role in the family business: Conflict of interests and objectives between nonemployed shareholders and top management team. *Family Business Review* 15(4): 299-321.
- Visser, I. & Strydom, J. (2010). The impact of various stakeholder groups on family harmony in family businesses, Unpublished honours treatise, Nelson Mandela Metropolitan University, Port Elizabeth.
- Wahedd, A., Mansor, N. & Ismail, N., (2010). Assessing performance of public sector organizations: A theoretical framework. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 2(8), pp.329-350.
- Wang, L. y Juslin, H. (2009). The Impact of Chinese Culture on Corporate Social Responsibility: The Harmony Approach. *Journal of Business Ethics* 88(3), 433-451, October.
- Ward, J. (2006). El éxito en los negocios de familia. Editorial Norma. Colombia.
- Ward, J. L. (1987). Keeping the family business healthy: how to plan for continuing growth, profitability and family leadership. San Francisco: Jossey-Bass.
- Ward, J. L. (1991). Creating effective boards for private enterprises. Jossey-Bass: Jossey-Bass.
- Ward, J. L. (1997). Growing the family business: special challenges and best practices. *Family Business*.

- Ward, J. L. (2003). Planejar para prosseguir. HSM Management. São Paulo, n. 41, p. 114-121, nov/dez.
- Warnar, P. (2012): Family business and knowledge transfer: how to survive to survive to the next generation. Master Thesis. Delft University of Technology. Holanda.
- Welsch, J. H. (1993). The impact of family ownership and involvement on the process of management succession. *Family Business Review*.
- Westhead P., Cowling M. y Howorth H. (2001). *The Development of Family Companies: Management and Ownership Imperatives*. *Family Business Review*, vol.14, nº 4, 369-385.
- Westhead, P., & Birley, S. (1994). Environments for business registrations in the United Kingdom, 1987-1990. *Entrepreneurship and Regional Development*, vol. 6, nº. 1, pp. 29-62.
- Westhead, P., & Cowling, M. (1998). Family firm research: The need for a methodological rethink. *Entrepreneurship Theory and Practice*.
- Westhead, P., Binks, M., Ucbasaran, D., Wright, M., (2002). *Internationalization of SMEs: a research note*. *Journal of Small Business and Enterprise Development* 9(1), 38-48.
- Westhead, P.; Cowling, M.; y Storey, D. (1996): "The Management and Performance of Unquoted Family Companies in the United Kingdom", Working Paper 42. The University of Warwick, Center for Small and Medium Size Enterprises.
- Williams R. (1992). "Preparing your family to manage wealth". Marina CA. Monterey Pacific Institute.
- Williams, L., Vandenberg, R. J., y Edwards, R. J. (2009). Structural equation modeling in management research: a guide for improved analysis. *The Academy of Management Annals*, 3(1), 543-604.

- Winter, M., Fitzgerald, M., Heck, R., Haynes, G., & Danes, S. (1998). Revisiting the study of family businesses: Methodological challenges, dilemmas, and alternative approaches. *Family Business Review*, vol. 11, 239-252.
- Wortman, M. J. (1994). Theoretical foundations for family-owned business: A conceptual and research-based paradigm. *Family Business Review*, 7, 3-27.
- Wright, E. M., y Royston, P. (1999). *Calculating reference interval for laboratory measurements*. *Statistical Methods in Medical Research*, 8, 93–112.
- Wright, N., & Bennet, H. (2008). Harmony and participation in Arab and Western teams. *Education Business and Society: Contemporary Middle Eastern Issues*, 1(4), 230-243. Doi: 10.1108/17537980810929957
- Wu, Z.; Chua, J.H.; Chrisman, J.J. (2007): "Effects of family ownership and management on small business equity financing". *Journal of Business Venturing*, nº 22, págs.875-895.
- Yan, J. & Sorenson, R. (2006). The effect of Confucian values on succession in family business. *Family Business Review*, 19(3), 235–250.
- Zahra, S.; Neubaum, D.O.; Larrañeta, B. (2007): "Knowledge sharing and technological capabilities: the moderating role of family involvement". *Journal of Business Research*, 60, 1070-1079.
- Zapatero y Alcaide, (2007) Catedra prasa de mepresa familiar, Universidade de Córdoba, 2007. "Confianza, Comunicación y pacto de la familia empresaria". Ediciones gráficas vistalegre, Cordoba. ISBN: 84-88423-44-6
<https://books.google.com.br/books?id=RQZZ0fKsjZsC&pg=PA123&lpg=PA123&dq=cuestionario+armon%C3%ADa+familiar&source=bl&ots=k062mDk9cK&sig=fj1INcAoGVSSna9Gao7mBXUqqFg&hl=pt-BR&sa=X&ei=VgWKVPKFHYKhNoXPg-AG&ved=0CGQQ6AEwCQ#v=onepage&q&f=false>
- Zellweger, T.M. y Nason, R.S. (2008): "A stakeholder perspective on family firm performance". *Family Business Review*, Vol.21, nº3, pgs.203-216.

ANEXOS

ANEXO 1 – Cuestionário

A presente pesquisa é uma combinação de interesses científicos e mercadológicos que através de convênio entre a Universidad de La Rioja – UNIRIOJA, Espanha; Universidade Estadual do Oeste do Paraná – UNIOESTE, Brasil e a Federação das Associações empresarias do Paraná – FACIAP, Brasil, Paraná está realizando estudo sobre **Sucessão nas Empresas Familiares do Agronegócio do Estado do Paraná.**

Assim pedimos sua colaboração, da qual agradecemos antecipadamente. Garantimos a confidencialidade das suas respostas.

FORMULÁRIO PARA SUCESSOR

Escute as questões com muita atenção e posteriormente sua compreensão responda conforme os enunciados.

Abordagem de configuração da empresa.

Para começar, nos forneça alguns dados de sua empresa e seus dirigentes.

1. Considera que sua empresa é uma empresa familiar:

Sim

Não

2. ¿Qual é o valor dos ativos de sua empresa? (Qual o valor da sua empresa em R\$).

3. Por favor, indique o ano do início das atividades de sua empresa (Fundação).

4. Na atualidade, quais são as gerações que convivem em sua empresa.

Fundador e filhos (2ª geração)

Apenas filhos do fundador (2º geração)

Netos e descendentes do fundador (3ª geração)

5. O faturamento anual de sua empresa está entre (em US\$).

INDUSTRIA

0,00 – 400.000,00 - Micro

400.001,00 – 3.500.000,00

3.500.001,00 - 20.000.000,00

+ 20.000.000,00 - Grande

COMERCIO O PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS

0,00 – 200.000,00

200.001,00 – 1.500.000,00

1.500.001,00 – 7.000.000,00

+ 7.000.000,00

6. Por favor, quantos empregados tem sua empresa.

7. Quando (Ano) o Senhor (a) assumiu o lugar do seu antecessor?
-
8. Indique quantas famílias acionistas (sócias) existem atualmente na empresa.
-
9. Assinale os órgãos de governo que estão em funcionamento em sua empresa.
- Em minha empresa há Conselho de Administração formalmente constituído.
 - Em minha empresa não há um conselho de Administração Formalizado, mas se discutem e determinam as estratégias empresariais com a participação de diretores familiares e não familiares.
 - Em minha empresa há um conselho de família formalmente constituído.
 - Em minha empresa não existe um Conselho de Família formalmente constituído, mas existe um que funciona de maneira informal.
 - Em minha empresa há uma junta de acionistas.
 - Em minha empresa há um conselho de direção.

Abordagem de identificação dos valores existentes e a manter na empresa familiar.

Agora gostaríamos de perguntar algumas informações a respeito da maneira como o senhor identifica sua empresa diante dos seguintes itens a observar: Propriedade da Empresa; Direção da Empresa e Transmissão da empresa.

10. Das três propostas que se apresentam a seguir escolha a que melhor represente à sua visão em relação à propriedade de sua empresa:
- Acredito que a propriedade de minha empresa tem que incluir sócios externos da família que sejam necessários para desenvolver adequadamente o negócio da empresa.
 - Acredito que a propriedade de minha empresa deva incluir sócios externos, porem a maioria da propriedade deve permanecer nas mãos da família.
 - Acredito que a propriedade de minha empresa deve precisa permanecer, em sua totalidade, dentro da família.
11. Das três propostas que se apresentam a seguir escolha a que melhor represente à sua visão em relação à Direção de sua empresa:
- Acredito que a direção de minha empresa deva estar em mãos dos melhores profissionais possíveis para meu tipo de negócio, ainda que não sejam membros da família.
 - Acredito que a direção de minha empresa deva incluir profissionais externos, mas deve dar prioridade aos membros da família, sobretudo nas posições-chave.
 - Acredito que a direção de minha empresa deva selecionar membros da família, e, somente recorrer a profissionais externos no caso de não encontrar candidatos dentro da família.
12. Das três propostas que se apresentam a seguir escolha a que melhor represente à sua visão em relação à Transmissão de sua empresa:
- Acredito que a transmissão de minha empresa deva priorizar os desejos e os direitos individuais das pessoas da família.
 - Acredito que a transmissão de minha empresa deva gestar-se de acordo com os desejos da maioria da família.
 - Acredito que a transmissão de minha empresa deva ser considerada como um legado para futuras gerações da família. E que os membros da família disfrutem do usufruto, mas não podem desprender-se do patrimônio comum.

Abordagem de identificação das contribuições dos fatores que influem na sucessão das empresas familiares.

Avalie de 1 a 5 a **CONTRIBUIÇÃO DO CONSELHO DE FAMÍLIA** (formal ou informal) tem em sua empresa:

1. É muito pouco importante - 2. É pouco importante - 3. É importante

4. É bastante importante - 5. É muito importante

13. Para a preservação dos bens da família.

1 2 3 4 5

14. Para a realização das avaliações de desempenho dos membros da família na gestão da empresa.

1 2 3 4 5

15. Para o controle das entradas de novos membros familiares na empresa.

1 2 3 4 5

16. Para a manutenção da harmonia familiar e empresarial.

1 2 3 4 5

17. Para mediar nos conflitos familiares.

1 2 3 4 5

18. Para a manutenção dos valores que tornaram forte nossa empresa familiar.

1 2 3 4 5

19. Para coordenar o planejamento da sucessão.

1 2 3 4 5

20. Para discussão, elaboração e aplicação do protocolo familiar.

1 2 3 4 5

21. Para estimular as novas gerações a participar na empresa

1 2 3 4 5

22. Para fomentar as relações entre as distintas gerações.

1 2 3 4 5

23. Para definir a missão e visão da empresa.

1 2 3 4 5

24. Para ser um fórum de comunicação entre os membros da família.

1 2 3 4 5

25. Para facilitar o crescimento e evolução da empresa.

1 2 3 4 5

26. Para fomentar o compromisso da família com a empresa.

1 2 3 4 5

27. Para elaborar um plano de formação para os membros da família.

1 2 3 4 5

28. Para servir de fórum onde se informa aos membros da família sobre as ações da família.
(Objetivos/aspirações/alegrias/dificuldades de seus membros)

1 2 3 4 5

29. Para servir de canal para informar aos membros da família sobre as ações da empresa.

1 2 3 4 5

30. Para definir o perfil profissional que deverá ter o sucessor

1 2 3 4 5

Avalie de 1 a 5 a **CONTRIBUIÇÃO DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO** (formal ou informal) tem em sua empresa para:

1. É muito pouco importante - 2. É pouco importante - 3. É importante

4. É bastante importante - 5. É muito importante

31. Manter a segurança econômica da família.

1 2 3 4 5

32. Conseguir uma sólida reputação e o reconhecimento da empresa na sociedade.

1 2 3 4 5

33. Alcançar os objetivos da família proprietária.

1 2 3 4 5

34. Apoiar o reconhecimento e habilidades do sucessor.
1 2 3 4 5
35. Avaliar a idoneidade dos possíveis candidatos à sucessão.
1 2 3 4 5
36. Facilitar aos sucessores o conhecimento dos órgãos de gestão da empresa.
1 2 3 4 5
37. Facilitar aos sucessores a participação nos órgãos de gestão da empresa.
1 2 3 4 5
38. Manter os acionistas informados sobre a evolução do negócio familiar.
1 2 3 4 5
39. Exercer a continuidade e controle adequado sobre a direção executiva.
1 2 3 4 5
40. Avaliar o desempenho da direção executiva, resolvendo suas deficiências e retroalimentando-os adequadamente em seus progressos.
1 2 3 4 5
41. Controlar os riscos éticos, fiscais, ambientais ou outros que possam gerar alguma dificuldade para a sucessão.
1 2 3 4 5
42. Coordenar atividades da empresa mantendo sempre uma visão a médio e longo prazo.
1 2 3 4 5
43. Definir e atualizar o Planejamento Estratégico da empresa tendo em conta a missão e visão definida pela família proprietária.
1 2 3 4 5
44. Definir com clareza o perfil profissional que deverá ter o sucessor.
1 2 3 4 5

Avalie de 1 a 5 em que medida contribui o ENTORNO FAMILIAR para as seguintes circunstâncias

1. Não ocorre nunca - 2. Ocorre em raras ocasiões - 3. Ocorre as vezes

4. Ocorre com bastante frequência - 5. É muito habitual

45. Em minha família se fomenta a participação dos membros das novas gerações nos órgãos de governo da empresa.
- | | | | | |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
46. Em minha família se fomenta que os membros das novas gerações trabalhem conjuntamente com os membros da atual geração.
- | | | | | |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
47. Em minha família se fomenta a participação de todos os membros da família em atividades conjuntas.
- | | | | | |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
48. Em minha família se pode falar livremente de qualquer tema, pois não existem temas “*tabu*”.
- | | | | | |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
49. Em minha família temos o hábito de nos reunir de maneira formal para discutir temas da empresa.
- | | | | | |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
50. Em minha família se fomenta a comunicação ativa entre todos seus membros.
- | | | | | |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
51. Em minha família se valoriza cada membro por suas capacidades e habilidades.
- | | | | | |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
52. Em minha família se apoia os novos projetos de seus membros mais jovens, ainda que estejam fora da empresa.
- | | | | | |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
53. Em minha família quando falamos sobre a família não se exclui nenhum membro (seja político ou não).
- | | | | | |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
54. Em minha família as decisões que afetam à empresa são tomadas por consenso entre os membros da família.
- | | | | | |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

55. Em minha família se difundem habitualmente os dados da empresa que podem ser de interesse.
1 2 3 4 5
56. Em minha família, antes de tomar uma decisão que afete à família ou à empresa, se contemplam as diferentes alternativas possíveis.
1 2 3 4 5
57. Em minha família se respeitam os diferentes pontos de vista de seus membros.
1 2 3 4 5
58. Em minha família se favorece a formação de seus membros, respeitando suas preferências.
1 2 3 4 5
59. Em minha família se fomenta a transmissão dos valores que fizeram a empresa forte.
1 2 3 4 5
60. Em minha família há uma clara separação entre os temas familiares e de negócios.
1 2 3 4 5
61. Em minha família existem normas que regulam a relação família-empresa.
1 2 3 4 5
62. Para nós a família está sempre acima dos interesses da empresa.
1 2 3 4 5
63. Em minha família estão definidos os limites de participação dos parentes políticos dentro da empresa.
1 2 3 4 5
64. Em minha família existe clareza no perfil empresarial que deverá ter o sucessor do negócio familiar.
1 2 3 4 5
65. Em minha família, há normas de convivência a cumprir.
1 2 3 4 5
66. Em minha família cada pessoa decide sobre seus próprios assuntos sem consultar aos demais membros.
1 2 3 4 5
67. Em minha família, aceitamos que haja concorrência e “que ganhe o melhor”.
1 2 3 4 5

-
68. Em minha família as pessoas se criticam frequentemente umas às outras.
1 2 3 4 5
-
69. Em minha família, mudamos de opinião frequentemente.
1 2 3 4 5
-
70. Em minha família geralmente cada pessoa só confia em si mesma.
1 2 3 4 5
-
71. Em minha família se valorizam as experiências dos sucessores em outras empresas.
1 2 3 4 5
-
72. Em minha família se ajuda aos membros familiares a compreender a visão compartilhada do processo de sucessão.
1 2 3 4 5
-
73. Em minha família se utiliza o protocolo familiar como um fator de reflexão antes das decisões.
1 2 3 4 5
-
74. Em minha família a harmonia familiar é a variável determinante para o êxito da sucessão.
1 2 3 4 5
-

Avalie de 1 a 5 a contribuição do ENTORNO ORGANIZACIONAL em sua empresa. Conforme as afirmações que seguem.

<p>1. Não ocorre nunca/não tem nenhuma importância - 2. Ocorre em raras ocasiões/é pouco importante - 3. Ocorre as vezes/é importante - 4. Ocorre com bastante frequência/é bastante importante - 5. É muito habitual/é muito importante</p>

75. Em minha empresa estão claras as funções de cada posto de trabalho.
1 2 3 4 5
-
76. Em minha empresa os empregados conhecem e aceitam as normas que regulam a relação família-empresa.
1 2 3 4 5
-
77. Em minha empresa existe uma baixa rotatividade de trabalhadores.
1 2 3 4 5
-

78. Em minha empresa é levado em consideração os valores da família para as tomadas de decisões.
- | | | | | |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
79. Em minha empresa a unidade familiar contribui fundamentalmente à permanência e continuidade da empresa.
- | | | | | |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
80. Em minha empresa para resolver os problemas se buscam soluções que todos os integrantes da empresa obtenham ganhos.
- | | | | | |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
81. Em minha empresa a comunicação é rápida e oportuna.
- | | | | | |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
82. Em minha empresa as informações que fluem nos níveis inferiores da empresa são efetivas.
- | | | | | |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
83. Em minha empresa as informações que fluem dos níveis inferiores em direção aos níveis superiores da empresa são efetivas.
- | | | | | |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
84. Em minha empresa existem barreiras de comunicação entre os membros da empresa, gerando situações frequentes de conflito.
- | | | | | |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
85. Em minha empresa se utiliza o serviço de assessoria ou consultoria externa.
- | | | | | |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
86. Em minha empresa existem normas de ética, disciplina e desempenho por escrito para todos os empregados (sejam familiares ou não).
- | | | | | |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
87. Em minha empresa a avaliação e o rendimento de todos os empregados (familiares e não familiares) estão vinculados a resultados quantificáveis.
- | | | | | |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
88. Em minha empresa a designação de postos e os critérios de promoção estão de acordo com o conhecimento, experiência e habilidades sem considerar o parentesco.
- | | | | | |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

89. Em minha empresa os membros da família recebem salários similares a qualquer trabalhador com as mesmas funções.
- | | | | | |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
90. Em minha empresa com frequência os empregados familiares e não familiares participam de cursos de capacitação.
- | | | | | |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
91. Em minha empresa, o nível de formação acadêmica dos empregados (familiares e não familiares) que ocupam postos estratégicos é um critério fundamental para seu ingresso à empresa.
- | | | | | |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
92. Em minha empresa existe um organograma claro e de conhecimento de todos os empregados.
- | | | | | |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
93. Em minha empresa existe uma missão que guia suas ações e é conhecida por todos os empregados.
- | | | | | |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
94. Em minha empresa os objetivos são claros, e, são conhecidos por todos os empregados.
- | | | | | |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
95. Em minha empresa todos os empregados conhecem a visão da empresa.
- | | | | | |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
96. Em minha empresa se fomenta o trabalho em equipe entre todos os empregados.
- | | | | | |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
97. Em minha empresa o local de trabalho é agradável e cumpre com as exigências legais para cada função.
- | | | | | |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
98. Em minha empresa se informa das coisas chaves para os empregados sejam familiares ou não.
- | | | | | |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
99. Em minha empresa se leva em conta as opiniões de todos os empregados.
- | | | | | |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
100. Os objetivos da minha empresa me motivam porque coincidem com os meus.
- | | | | | |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
101. Em minha empresa se desenvolve as atividades seguindo políticas de responsabilidade social.

1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Avalie de 1 a 5 referente a contribuição do **ENTORNO ECONÔMICO** em sua empresa. Em que frequência ocorrem os seguintes fatos:

1. Não ocorre nunca - 2. Ocorre em raras ocasiões - 3. Ocorre as vezes

4. Ocorre com bastante frequência - 5. É muito habitual

102. Em minha empresa, o desempenho depende muito da evolução dos tipos de interesse.

1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

103. Em minha empresa, o crescimento depende muito das relações com fornecedores.

1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

104. Em minha empresa temos uma alta dependência das ajudas para investimento.

1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

105. Em minha empresa, as políticas de apoio do governo são fundamentais para o desenvolvimento empresarial.

1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

106. Em minha empresa, a concorrência é uma motivação contínua para nosso desenvolvimento.

1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

107. Em minha empresa, o tipo de política monetária (cambio) tem muita influência nos resultados.

1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

108. Em minha empresa, a inflação influi na implantação de estratégias.

1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

109. Em minha empresa, o crescimento do *PIB* do país tem influência em nosso próprio crescimento.

1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

110. Em minha empresa, a forte demanda do mercado interno tem influência no crescimento empresarial.

1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

111. **Em minha empresa as trocas de governo afetam as estratégias da empresa.**

1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

112. Em minha empresa, os impostos (tributação sobre heranças) sobre a sucessão influenciam na tomada de decisão para um novo processo.

1 2 3 4 5

113. Em minha empresa, as mudanças de políticas econômicas do governo comprometem o desenvolvimento.

1 2 3 4 5

114. Em minha empresa, o custo da mão de obra tem influência no desenvolvimento empresarial.

1 2 3 4 5

115. Em minha empresa, a oferta de mão de obra é um fator crítico para o desenvolvimento.

1 2 3 4 5

116. Em minha empresa, as políticas de apoio a internacionalização tem influência para o desenvolvimento empresarial.

1 2 3 4 5

117. Em minha empresa, as políticas de apoio a inovação tecnológica tem influência no desenvolvimento empresarial.

1 2 3 4 5

118. Em minha empresa, as políticas de acesso a financiamentos tem influência no desenvolvimento empresarial.

1 2 3 4 5

119. Em minha empresa a concorrência nos motiva buscar novas opções de produtos e serviços para nossos clientes.

1 2 3 4 5

120. Em minha empresa, se utiliza com regularidade as novas tecnologias para melhor atender a processos e clientes.

1 2 3 4 5

Indique de 1 a 5 em que medida está de acordo com as seguintes afirmações sobre a contribuição do PLANO DE SUCESSÃO em sua empresa.

1. Totalmente em desacordo - 2. Pouco de acordo - 3. Bastante de acordo

4. De acordo - 5. Totalmente de acordo

121. No plano de sucessão se contempla a necessidade de que sucessor e sucedido trabalhem juntos durante um tempo.

1 2 3 4 5

122. No plano de sucessão estão claras as habilidades e conhecimentos que são necessários avaliar em cada possível candidato.

1 2 3 4 5

123. No plano de sucessão estão claras as etapas pelas que há de passar o possível candidato antes de suceder a seu antecessor.

1 2 3 4 5

124. No plano de sucessão se definem claramente os valores familiares e empresariais que devem apresentar os candidatos.

1 2 3 4 5

125. No plano de sucessão se deve levar em conta tanto os interesses da empresa quanto os da família.

1 2 3 4 5

126. No plano de sucessão se detalha claramente como se produzirá a incorporação das novas gerações aos órgãos de governo da empresa.

1 2 3 4 5

127. Todos os membros das novas gerações conhecem as regras pelas quais serão avaliados os candidatos à sucessão.

1 2 3 4 5

128. O plano de sucessão é um documento de consenso da família.

1 2 3 4 5

129. No plano de sucessão se contemplam planos de contingência para os candidatos não selecionados.

1 2 3 4 5

130. Em minha empresa existe um órgão encarregado da supervisão de plano de sucessão.

1 2 3 4 5

131. O plano de sucessão se renova conforme as necessidades da empresa e da família.

1 2 3 4 5

Indique em que medida está de acordo com as seguintes afirmações sobre a **HARMONIA FAMILIAR** em sua empresa:

1. Totalmente em desacordo - 2. Pouco de acordo - 3. Bastante de acordo

4. De acordo - 5. Totalmente de acordo

132. Em minha empresa o clima de confiança, colaboração, diálogo e respeito entre os membros da família são bons.

1 2 3 4 5

133. Em minha família, se respeita a diferença de critérios.

1 2 3 4 5

134. Em minha família, as decisões se tomam de forma individual.

1 2 3 4 5

135. Em minha família, falamos de temas políticos e sociais com total liberdade.

1 2 3 4 5

136. Em minha família é difícil “solucionar problemas” consensualmente.

1 2 3 4 5

137. Em minha família nos ajudamos e apoiamos realmente uns aos outros.

1 2 3 4 5

138. Em minha família temos a capacidade de resolver conflitos de maneira razoável e construtiva.

1 2 3 4 5

139. Em minha família as decisões importantes, que afetam a todos, se tomam por consenso.

1 2 3 4 5

140. Em minha família cada um cumpre com suas responsabilidades.

1 2 3 4 5

141. Em minha família as manifestações de carinho fazem parte de nossa vida cotidiana.

1 2 3 4 5

142. Em minha família nos expressamos sem insinuações, de forma clara y direta.

1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

143. Em minha família aceitamos os defeitos dos demais e os relevamos.

1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

144. Em minha família levamos em consideração as experiências de outras famílias diante de situações diferentes.

1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

145. Em minha família se distribui as tarefas de forma que ninguém fique sobrecarregado.

1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

146. Em minha família os costumes familiares podem se modificar diante de determinadas situações.

1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

147. Em minha família diante de uma situação familiar difícil somos capazes de buscar ajuda em outras pessoas.

1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

148. Em minha família os interesses e necessidades de cada qual são respeitados pelo núcleo familiar.

1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

149. Em minha família compartilhamos a visão sobre o futuro do negócio.

1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

150. Em minha família, se tratam de maneira aberta as questões positivas e negativas da relação família empresa.

1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Abordagem de identificação do crescimento das vendas após a sucessão efetiva

Agora responda as questões sobre o faturamento de sua empresa depois da sucessão efetiva.

151. Em quanto variou as vendas de sua empresa desde que você tomou o posto de liderança da empresa.

<input type="checkbox"/>	Entre - 40% até - 31%
<input type="checkbox"/>	Entre - 30% até - 21%
<input type="checkbox"/>	Entre - 20% até - 11%
<input type="checkbox"/>	Entre - 10% até - 6%
<input type="checkbox"/>	Entre - 6% até - 1%
<input type="checkbox"/>	Entre 0% até 10%
<input type="checkbox"/>	Entre 11% até 20%
<input type="checkbox"/>	Entre 21% até 30%
<input type="checkbox"/>	Entre 31% até 40%
<input type="checkbox"/>	Entre 41% até 50%
<input type="checkbox"/>	Entre 51% até 60%
<input type="checkbox"/>	Entre 61% até 70%
<input type="checkbox"/>	Entre 71% até 80%
<input type="checkbox"/>	Entre 81% até 90%
<input type="checkbox"/>	Entre 91% até 100%
<input type="checkbox"/>	Entre 101% até 110%
<input type="checkbox"/>	Entre 111% até 120%

152. Desde que você tomou o posto de liderança na empresa, qual a variação de suas vendas em comparação com seus concorrentes.

<input type="checkbox"/>	Entre - 40% até - 31%
<input type="checkbox"/>	Entre - 30% até - 21%
<input type="checkbox"/>	Entre - 20% até - 11%
<input type="checkbox"/>	Entre - 10% até - 6%
<input type="checkbox"/>	Entre - 6% até - 1%
<input type="checkbox"/>	Entre 0% até 10%
<input type="checkbox"/>	Entre 11% até 20%
<input type="checkbox"/>	Entre 21% até 30%
<input type="checkbox"/>	Entre 31% até 40%
<input type="checkbox"/>	Entre 41% até 50%
<input type="checkbox"/>	Entre 51% até 60%
<input type="checkbox"/>	Entre 61% até 70%
<input type="checkbox"/>	Entre 71% até 80%
<input type="checkbox"/>	Entre 81% até 90%
<input type="checkbox"/>	Entre 91% até 100%
<input type="checkbox"/>	Entre 101% até 110%
<input type="checkbox"/>	Entre 111% até 120%

A presente pesquisa é uma combinação de interesses científicos e mercadológicos que através de convênio entre a Universidad de La Rioja – UNIRIOJA, Espanha; Universidade Estadual do Oeste do Paraná – UNIOESTE, Brasil e a Federação das Associações empresarias do Paraná – FACIAP, Brasil, Paraná está realizando estudo sobre **Sucessão nas Empresas Familiares do Agronegócio do Estado do Paraná**.

Assim pedimos sua colaboração, da qual agradecemos antecipadamente. Garantimos a confidencialidade das suas respostas.

FORMULÁRIO PARA ANTECESSOR

Abordagem de identificação dos valores desejados a serem mantidos após a saída efetiva do sucedido (antigo líder)

153. Considera que sua empresa é uma empresa familiar:

- Sim
 Não

154. Das três propostas que se apresentam a seguir escolha a que melhor representa seu desejo de funcionamento. Em relação à **Propriedade** de sua empresa:

- Acredito que a propriedade de minha empresa tem que incluir sócios externos da família que sejam necessários para desenvolver adequadamente o negócio da empresa.
- Acredito que a propriedade de minha empresa deve incluir sócios externos, porém a maioria da propriedade deve permanecer em mãos da família.
- Acredito que a propriedade de minha empresa deve permanecer, em sua totalidade, dentro da família.

155. Das três propostas que se apresentam a seguir escolha a que melhor representa seu desejo de funcionamento. Em relação à **Direção** de sua empresa:

- Acredito que a direção de minha empresa deva estar em mãos dos melhores profissionais possíveis para meu tipo de negócio, ainda que não sejam membros da família.
- Acredito que a direção de minha empresa deva incluir profissionais externos, mas deve dar prioridade aos membros da família, sobretudo nas posições-chave.
- Acredito que a direção de minha empresa deve buscar selecionar membros da família, e somente recorrer a profissionais externos no caso de não encontrar candidatos dentro da família.

156. Das três propostas que se apresentam a seguir escolha a que melhor representa seu desejo de funcionamento. Em relação à **Transmissão** de sua empresa:

- Acredito que a transmissão de minha empresa deva priorizar os desejos e os direitos individuais das pessoas da família.
- Acredito que a transmissão de minha empresa deva gestar-se de acordo com os desejos da maioria da família.
- Acredito que a transmissão de minha empresa deva ser considerada como um legado para futuras gerações da família. Os membros da família devem disfrutar do usufruto, mas não podem desprender-se do patrimônio comum.