

**XVI Congreso Internacional sobre Innovaciones en Docencia e Investigación
en Ciencias Económico Administrativas**

**EL EMPRENDEDOR EN VÍAS DE RETIRO Y FACTORES A
CONSIDERAR EN LA SUCESIÓN**

Autores:

DR. DOMINGO MARISCAL HARO¹

M.F. IRMA LETICIA CONTRERAS MONTES²

M.F. DARÍO MONTOYA DE LA TORRE³

Institución:

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NAYARIT

UNIDAD ACADÉMICA DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN

Área temática:

*DIVULGAR LAS PROPUESTAS Y AVANCES EN LOS PROGRAMAS DE DESARROLLO DE
EMPRENDEDORES*

Sub área:

DESARROLLO INTEGRAL DE LOS ALUMNOS

¹ Doctor en Administración y Dirección Estratégica; Universidad Autónoma de Nayarit; (311)122.85.51; dmarisca@hotmail.com

² Maestro en Finanzas; Universidad Autónoma de Nayarit; (311)211.88.18; jjnl_18@hotmail.com

³ Maestro en Finanzas; Universidad Autónoma de Nayarit; (311)211.88.18; dmtorreuan@gmail.com

EL EMPRENDEDOR EN VÍAS DE RETIRO Y FACTORES A CONSIDERAR EN LA SUCESIÓN

Índice

RESUMEN.....	3
OBJETIVOS.....	4
I. PROBLEMÁTICA DE LA EMPRESA FAMILIAR: LA SUCESIÓN	4
1. Factores determinantes en la sucesión	6
II. FACTORES EN LA SUCESIÓN DE LAS EMPRESAS FAMILIARES.....	6
1. Armonía familiar	6
2. Las relaciones entre predecesor y sucesor.....	7
3. Interés en actividades extra-empresariales	7
4. Confianza	7
5. Satisfacción con el proceso de sucesión.....	8
6. Emprendedor en vías de retiro	8
III. METODOLOGÍA	10
1. El instrumento de medición.....	10
2. La muestra	10
3. El análisis estadístico de los datos.....	11
4. Confianza del instrumento de medición.....	12
IV. RESULTADOS	13

1. Resultados de la validez del instrumento de medición	13
2. Resultados del análisis de regresión lineal múltiple.....	13
V. CONCLUSIONES	16
BIBLIOGRAFÍA.....	19

RESUMEN

Es evidente que para poder gestionar adecuadamente la sucesión tenemos que identificar y comprender los factores que influyen en la sucesión en empresas familiares.

El objetivo principal de este estudio es identificar los factores relacionales que influyen en el emprendedor en vías de retiro respecto a la sucesión de empresas familiares en la región centro de Nayarit; México.

Basado en la revisión de la literatura de empresas familiares, se generó un modelo de regresión lineal múltiple de los factores relacionales que podrían influir en una sucesión. Para el análisis de datos se utilizó el paquete estadístico STATISTICA v.8.0 (StatSoft, 2007). El análisis consistió de tres fases: 1) validez del instrumento de medición, 2) confianza del instrumento de medición y 3) ajuste de un modelo de regresión lineal múltiple. Se construyó un cuestionario para medir la percepción de los factores relacionales que afecta el éxito de la sucesión. Luego se les requirió una respuesta tipo Likert de 7 puntos.

Desde la perspectiva del emprendedor en vías de retiro, el resultado para este planteamiento arroja que dos de los cuatro factores contribuyen a la satisfacción percibida en la sucesión.

Palabras clave: emprendedores 1; sucesión 2; empresa familiar 3.

OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

Es evidente que para poder gestionar adecuadamente la sucesión tenemos que identificar y comprender los factores que influyen en la sucesión en empresas familiares. Sólo entonces puede dirigirse a los miembros de la familia en la sucesión de forma proactiva. Cuanto más fácil y más exitosa sea la transición, mayores serán las posibilidades de supervivencia y rentabilidad a largo plazo. Una sucesión bien estudiada y planificada maximiza las posibilidades de encontrar un sucesor competente y garantizar una transición sin problemas de liderazgo entre las generaciones.

OBJETIVO PRINCIPAL

El objetivo principal de este estudio es identificar los factores relacionales que influyen en la sucesión de empresas familiares en la región centro de Nayarit; México.

Este estudio pretende contrastar cuáles de estos factores son importantes en la sucesión para los emprendedores en vías de retiro. Es significativo para la continua prosperidad de la empresa familiar y la armonía dentro de la familia que los líderes de empresas familiares y todos los interesados deben tener una buena comprensión de los factores críticos de éxito para la sucesión.

Finalmente, se pretende identificar empíricamente cuáles son los factores clave relacionales en la determinación del grado de éxito de la sucesión en la empresa familiar en la región centro de Nayarit; México.

I. PROBLEMÁTICA DE LA EMPRESA FAMILIAR: LA SUCESIÓN

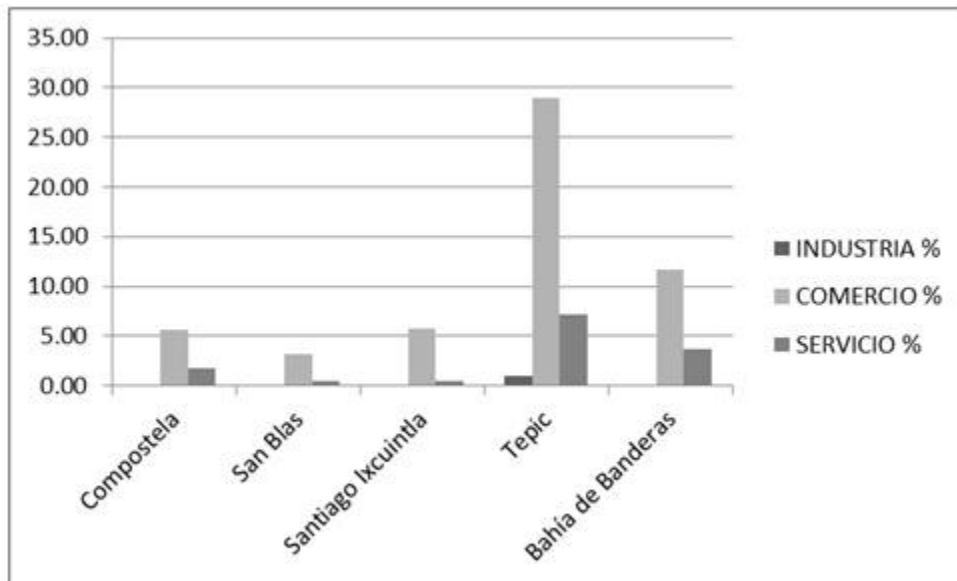
El entorno social y cultural en la decisión de crear una empresa, en los aspectos legales, política pública, servicios de apoyo y financiamiento son cada vez más relevantes. Como señala la teoría institucional, las creencias, los valores y las actitudes de una sociedad condicionan las decisiones y los comportamientos de sus miembros. El deseo, viabilidad, intención e iniciativa emprendedora son, en buena medida, producto del entorno sociocultural, que pueden afectar de forma importante en la decisión de una persona para tener una actitud emprendedora.

Para Urbano (2006), existen algunos factores que favorecen la creación de nuevas empresas, con una conquista positiva en la generación de empleo, el crecimiento económico y el potencial innovador. Por ello se generan medidas de apoyo, tales como unos eficientes servicios de información y de asesoramiento, una oferta de formación adecuada para el empresario, unos canales accesibles a la financiación requerida y la mejora de las condiciones administrativas y legales, así como la actitud favorable de la sociedad hacia la creación de empresas.

En Nayarit, en los últimos años, tanto el Gobierno, como la Universidad y las instituciones financieras manifiestan un desarrollo en las distintas políticas y programas dirigidos al fomento y la consolidación de nuevas empresas. Se está produciendo un auge en la zona de la costa, en la llamada Riviera Nayarit, por la creación de empresas, constituyéndose en una zona idónea para incrementar la creación de empresas.

En la figura se presenta una comparativa de los municipios de Nayarit con mayor número de empresas, por sectores de actividad.

Tabla 1. Municipios de Nayarit con mayor número de empresas



Fuente: Elaboración propia a partir de datos del SIEM

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

La sucesión constituye un aspecto específico en el ciclo de vida de las pequeñas y medianas empresas familiares. Invariablemente involucra el relevo del o los emprendedores al frente de la dirección de la organización y afecta, en el momento de su emergencia, a aspectos organizativos de la empresa.

La probabilidad de éxito en la sucesión es más elevada cuando los familiares que ingresan a la empresa tienen experiencia previa en administración de empresas (estudios formales en *management*, seminarios especializados, trabajo en otra firma, o aprendizaje en la misma empresa familiar antes de asumir autoridad y responsabilidades).

1. Factores determinantes en la sucesión

En lo que a la empresa familiar se refiere, gran parte de los autores que tratan la cuestión de la sucesión asocian el éxito con criterios generales como la supervivencia o continuidad de la empresa o la permanencia de la empresa en manos de la familia.

La sucesión o el cambio generacional es un proceso complicado y sujeto a muchos eventos que pueden causar el éxito o el fracaso para la empresa o para la familia.

Entre los factores de éxito que inciden en el traspaso generacional puede afirmarse que una planificación temprana de la sucesión puede atenuar el impacto negativo, tanto afectivo como patrimonial, que produciría el no tomar una posición adecuada de antemano y transferir este riesgo intangible que asume el líder (en cuanto a la posible desaparición de la empresa familiar).

II. FACTORES EN LA SUCESIÓN DE LAS EMPRESAS FAMILIARES

Este estudio se centra en la relación entre el emprendedor en vías de retiro y factores que pueden influir en su relación en la sucesión de empresas familiares.

1. Armonía familiar

Lo más común es que exista cierto grado de rivalidad entre hermanos y miembros de la familia, lo cual, en contra de lo que convencionalmente se piensa, no debe considerarse como algo fundamentalmente destructivo sino que puede ser considerado también como una fuerza

constructiva que estimula su desarrollo intelectual y emocional al permitir la expresión de sus diferencias y necesidades individuales (Fridman, 1991).

Esta rivalidad tiene su origen en la competencia de los hijos por el amor y atención de los padres, de manera que prácticamente todos la experimentan en cierto grado. Con el paso del tiempo, a medida que las personas maduran y se alejan del ámbito de control de los padres, se experimenta un proceso de diferenciación que les permite realizar una valoración realista tanto de sí mismas como de los demás, lo que a la vez suele llevar a que encuentren lazos de afinidad entre ellos (Kepner, 1983; Swogger, 1991; Kets de Vries, 1996; Gersick et. al., 1997).

2. Las relaciones entre predecesor y sucesor

Para Handler (1989), cuanto mejor sean las relaciones entre el predecesor/ emprendedor en vías de retiro y el sucesor y más se caractericen éstas por el respeto, el entendimiento y el comportamiento complementario, más posibilidades de éxito tendrá la sucesión, dado que los individuos que logran una relación de trabajo basada en estos componentes tienden a sentirse apoyados, reconocidos y más satisfechos con la calidad de su experiencia en la empresa.

3. Interés en actividades extra-empresariales

Para el emprendedor en vías de retiro la sucesión puede ser una cuestión con un gran componente emocional, especialmente si éste es el fundador de la empresa. Parece ser que la continuidad empresarial es el sueño primordial de todo empresario familiar (Danco 1980, 1992; Poza, 1995) y, sin embargo su propia actitud hacia la sucesión puede llevar precisamente a lo contrario, a lo que se ha dado denominar “eutanasia corporativa” en referencia a la acción del propietario que voluntariamente destruye la empresa que ama porque no es capaz de crear en vida una organización viable con una continuidad clara (Danco; 1992).

4. Confianza

Un punto de vital importancia en la empresa familiar consiste en que el hombre o a la mujer que va a hacer cabeza tienen que lograr la confianza de las personas que le rodea, especialmente los otros miembros de la familia propietaria, pero también de directivos y mandos que no proceden de la familia, colegas, proveedores, clientes, etc. Esta necesidad de lograr y conservar la confianza de las personas resulta todavía más imprescindible para los sucesores del

emprendedor de una empresa familiar pues, habitualmente, el número de miembros de la familia con los que han de tratar es mayor, y sus relaciones con ellos son de hermano a hermano y no de padre a hijos.

5. Satisfacción con el proceso de sucesión

Sharma et al. (2001), desarrolla un modelo sobre satisfacción con el proceso de sucesión en empresas familiares. Sharma et al., 2003 la sucesión exitosa tiene dos dimensiones en las empresas familiares: la satisfacción con el proceso de sucesión y el desempeño de la empresa después de la sucesión, aunque el estudio se concentra en el primero.

Estos y otros estudios han permitido un importante avance al tema de sucesión en empresas familiares, no obstante, y tal como lo reconoce Sharma et al. (2003), aunque el tema de sucesión ocupa una tercera parte de la literatura sobre empresas familiares, no hay aún una teoría sobre sucesión o sobre planificación de la sucesión de la empresa familiar.

6. Emprendedor en vías de retiro

De acuerdo con Sonnenfeld (1988) esto podría implicar la adopción por parte del predecesor de un estilo de retiro del tipo *embajador o gobernador*.

El primero se caracteriza porque aun cuando el emprendedor en vías de retiro permanece en la empresa después de abandonar el puesto, no tiene intención de recuperar el mismo. Participan como asesores apoyando a sus sucesores.

Asignarle las labores de relaciones públicas donde puede aprovechar el gran número de relaciones personales y profesionales que ha reunido a lo largo de su vida, asignarle un rol de consultor que permita seguir contando con su experiencia técnica o empresarial, servir como maestro de las nuevas generaciones o realizar tareas de análisis o planificación (Lea, 1993).

A pesar de las consecuencias positivas que tienen para la empresa y para él mismo la adopción de los dos estilos de retiro anteriores, la realidad parece indicar que, ante la sucesión, el fundador o dueño suele experimentar sentimientos de angustia ante la idea de la muerte, de pérdida de influencia y de identidad, así como una pérdida de una actividad significativa e incluso sentimientos de rivalidad y celos hacia el sucesor (Lansberg, 1988). Debido a este alto arraigo que tiene el fundador o dueño de la empresa familiar con la misma, la mayor parte de

ellos adoptan un estilo del tipo *monarca o general* según la clasificación de Sonnenfeld (1988). Los primeros no abandonan su puesto a no ser que sean forzados por la muerte, por la mala salud o por una “revuelta en palacio” (renuncias de ejecutivos clave, ultimátum por parte de accionistas miembros de la familia o acciones por parte del consejo de administración); y los segundos tampoco abandonan el puesto hasta que se les echa y, cuando esto ocurre, hacen planes para regresar al poder, lo cual suele ocurrir ante una crisis real o supuesta que les proporciona la excusa de ser necesarios para la mejora de la situación ante la incompetencia del sucesor o sucesores.

En lo que se refiere al nivel de influencia sobre la sucesión, la literatura se ha centrado mayoritariamente en el fundador o *entrepreneur* como figura clave en el sistema de la empresa familiar (Handler, 1989). Como señala Handler y Kram (1988), se trata de estudios que, han intentado explicar, por un lado, aquellos rasgos de personalidad, motivos y valores, así como factores del entorno social que han jugado un rol significativo en el desarrollo como adulto del emprendedor y conformando su comportamiento como líder y por otro, la características psicosociales del emprendedor en vías de retiro que pudieran contribuir a los problemas en la sucesión.

De hecho, diversos estudios han sugerido que son precisamente estos elementos psicológicos que motivaron originalmente al fundador a empezar un negocio, los que posteriormente van a originar problemas en el momento de la sucesión. Entre estos rasgos psicológicos destacan en la literatura los siguientes (Brockhaus, 1982; Caird 1988; Veciana; 1989; Chell et al., 1991).

Necesidad de logro: entendida ésta como un fuerte deseo de tener éxito, de hacer bien las tareas encomendadas. El individuo motivado por la necesidad de logro se siente personalmente responsable en la solución de problemas, se establece metas permanentemente y las alcanza a través de su propio esfuerzo, y tiene una fuerte necesidad de retroalimentación para saber hasta qué punto está realizando bien sus tareas.

Creencia en el control interno: que hace referencia a la percepción del fundador o emprendedor de que puede ejercer algún tipo de control sobre los hechos y el entorno que le rodea, de tal manera que se siente capaz de controlar su propio destino. En contraposición está la creencia en el entorno externo, es decir, en que los acontecimientos están controlados por fuerzas externas o ajenas a la persona, tales como el destino, la suerte o poder de otros.

Asunción de riesgo moderado: que implica una propensión del individuo a asumir retos alcanzables en la toma de decisiones de manera que puede utilizar su juicio e ingenio para influir en el resultado de sus acciones y tener la sensación, por lo tanto, de que el logro que resulte está directamente relacionado con su esfuerzo y habilidades personales.

Tendencia creativa e innovadora: aspecto que supone que un individuo es creativo cuando tiene la habilidad para producir nuevas ideas en cantidad y calidad. La innovación, por su parte, es la aplicación práctica, en términos tangibles y útiles, de las ideas generadas en el proceso creativo, lo cual, en una organización puede traducirse en la capacidad de resolver los objetivos que ésta se plantea de manera más eficaz.

Como resultado de esta especial configuración psicológica, algunos empresarios pueden desarrollar, en un grado en cierto modo desproporcionado, necesidades de control y de reconocimiento, así como un sentido de desconfianza profundo en el mundo que les rodea (Kets de Vries, 1985, 1996). Todo ello parece reflejar un deseo profundamente asentado de inmortalidad y de indispensabilidad con respecto a la empresa, y hace que les resulte especialmente difícil plantearse la sucesión porque implica el tener que enfrentarse al hecho de que su propia muerte es inevitable (Lansberg, 1988).

III. METODOLOGÍA

1. El instrumento de medición

Basado en la revisión de la literatura de empresas familiares, se generó un modelo de regresión lineal múltiple de los factores relacionales que podrían influir en una sucesión. Como encuestadores se utilizaron a 50 estudiantes debidamente entrenados de la Carrera de Administración de la Unidad Académica de Contaduría y Administración de la Universidad Autónoma de Nayarit.

2. La muestra

La población objetivo del estudio fueron las empresas familiares de la región centro de Nayarit; México (Municipio de Tepic). Se utilizó un esquema de muestreo aleatorio estratificado, donde se tomó a los sectores empresariales como estratos.

La tabla muestra la clasificación de las empresas del municipio por sector de acuerdo a la información proporcionada por el Sistema de Información Empresarial Mexicano (SIEM) de la Secretaría de Economía.

Tabla 2. Empresas del Municipio de Tepic

Sector	Empresas
Industria	120
Comercio	3,761
Servicio	933
Total	4,814

Fuente: SIEM

De acuerdo a la información suministrada por la Comisión Intersecretarial de Política Industrial (CIPI) de la Secretaría de Economía del Gobierno Mexicano se estima que el 65% de las empresas a nivel nacional son carácter familiar.

De los 309 cuestionarios entregados se obtuvo información general de las empresas y en lo que respecta a la información específica sobre la percepción de los factores relacionales sobre el éxito de la sucesión, sólo fueron contestados todos los reactivos de 184 cuestionarios, dispuestas en cuatro grupos: emprendedores en vías de retiro (15), emprendedores retirados (25), sucesores (106) y sucesores potenciales (38).

De la totalidad de empresas familiares encuestadas, el 52.8% pertenece al sector comercio, el 37% al sector de servicios y el 6.8% al sector industrial.

3. El análisis estadístico de los datos

Para el análisis de datos se utilizó el paquete estadístico STATISTICA v.8.0 (StatSoft, 2007). El análisis consistió de tres fases: 1) validez del instrumento de medición, 2) confianza del instrumento de medición y 3) ajuste de un modelo de regresión lineal múltiple.

Validez del instrumento de medición. Las respuestas de los cuestionarios fueron codificadas, capturadas y sometidas a un control de calidad en una hoja de trabajo de Excel (Microsoft, 2010). Los datos codificados se sometieron a un análisis exploratorio de factores para reducir el número

de variables estudiadas y detectar los diferentes factores tras los diferentes reactivos aplicados en el cuestionario. Esta técnica multivariable también permite evaluar la validez discriminante del instrumento de medición.

Para extraer los factores de los diferentes reactivos de los 184 cuestionarios válidos se utilizó el Método de Componentes Principales, obteniéndose los eigenvalores para los 27 reactivos originales. Kaiser (1960) propone retener aquellos factores cuyo eigenvalor sea mayor que la unidad, que son los que más contribuyen a la variabilidad de los datos colectados.

Posteriormente se ponderan los factores identificados mediante el uso de una matriz de correlación entre estos factores y las variables empleadas en el cuestionario. Esta etapa proporciona la mayor fuente de información para interpretar los factores. La orientación de los factores en el espacio factorial es arbitraria y todas las rotaciones de este espacio reproducen las correlaciones bastante bien, prefiriéndose aquella que proporcione la estructura factorial más fácil de interpretar. El método rotación Varimax estandarizado (Kaiser, 1960) se utiliza ampliamente para proporcionar estructuras factoriales simples.

4. Confianza del instrumento de medición

Se construyó un cuestionario para medir la percepción de los factores relacionales que afecta el éxito de la sucesión. Luego se les requirió una respuesta tipo Likert de 7 puntos, donde 1= *Totalmente en desacuerdo* y 7= *Totalmente de acuerdo*. Se puede plantear el siguiente modelo lineal para la respuesta del entrevistado.

Tabla 3. Juego de hipótesis a probar

1	<p>H_0: Para los emprendedores en vías de retiro, ninguno de los cuatro factores identificados contribuye a la <i>Satisfacción con el proceso de sucesión</i>.</p> <p>H_a: Para los emprendedores en vías de retiro, al menos uno de los cuatro factores identificados sí contribuye a la <i>Satisfacción con el proceso de sucesión</i>.</p>
----------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Fuente: elaboración propia

IV. RESULTADOS

1. Resultados de la validez del instrumento de medición

Esta tabla despliega los eigenvalores obtenidos al aplicar el Método de Componentes Principales para extraer (identificar) los factores relacionales subyacentes en la estructura de los reactivos de los cuestionarios contestados. Aplicando el criterio de Kaiser (1960) se identificaron cuatro factores con una alta contribución a la variabilidad observada en las respuestas de los 184 cuestionarios contestados. Estos cuatro factores en su conjunto dan cuenta de al menos el 67.39% de la varianza total observada. El Factor 1 por sí solo contribuye con el 34.36% de la variabilidad total.

2. Resultados del análisis de regresión lineal múltiple

El ANOVA y el resumen de regresión de la tabla sugieren el rechazo de H_0 del juego de hipótesis por lo que puede concluirse que el interés del emprendedor en vías de retiro en actividades extra-empresariales y la confianza en el sucesor contribuyen a la satisfacción percibida del proceso de sucesión.

Tabla 4. Resultados de regresión múltiple para emprendedores en vías de retiro: Satisfacción

Analysis of Variance; DV: SAT (Spreadsheet1)						
	Sums of - Squares	df	Mean - Squares	F	p-level	
Regression	55.52242	4	13.880605	10.9478854	0.002882	
Residual	11.41091	9	1.26788			
Total	66.93333					
Regression Summary for Dependent Variable: SAT (Spreadsheet1) R= .91077892 R ² = .82951824 Adjusted R ² = .73480615 F(5,9)=8.7583 p<.00288 Std.Error of estimate: 1.1260						
	Beta	Std.Err. - of Beta	B	Std.Err. - of B	t(9)	p-level
Intercept			-3.4238	5.023106	-0.681611	0.512641
FAMILIA	-0.107229	0.234244	-0.17339	0.378764	-0.457767	0.657971
RELACION	0.251898	0.236813	0.39133	0.367897	1.063699	0.315171
INTERES	0.337991	0.155589	0.40024	0.184242	2.172334	0.057893
CONFIANZA	0.70172	0.272786	1.09014	0.423782	2.572418	0.030068

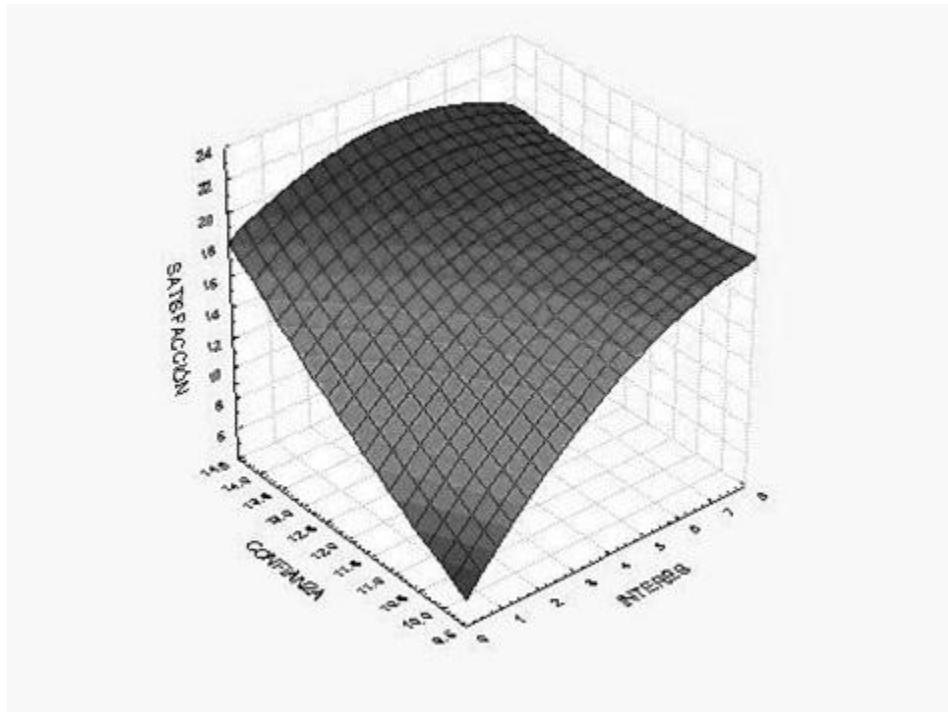
Fuente: elaboración propia

El modelo ajustado de regresión lineal múltiple para la satisfacción percibida es

$$\text{Satisfacción} = 0.40 \times \text{Interés} + 1.09 \times \text{Confianza} \quad R^2 = 0.83$$

Enseguida se elaboró un diagrama de respuesta 3D mediante el ajuste de los datos a una función cuadrática a fin de detectar relaciones entre las tres variables del diagrama. Así, la Figura revela que los emprendedores en vías de retiro experimentan mayor satisfacción en el proceso de sucesión a medida que elevan su confianza en el sucesor e incrementan su interés en actividades extra-empresariales.

Ilustración 1. Efecto del interés y la confianza sobre la satisfacción



Fuente: elaboración propia

Tabla 5. Factores relacionales y su efecto en el éxito de la sucesión

Variable dependiente	Factor Relacional	Emprendedores en vías retiro
Satisfacción	Confianza	X
	Armonía Familiar	
	Interés	X
	Relación	

Fuente: elaboración propia

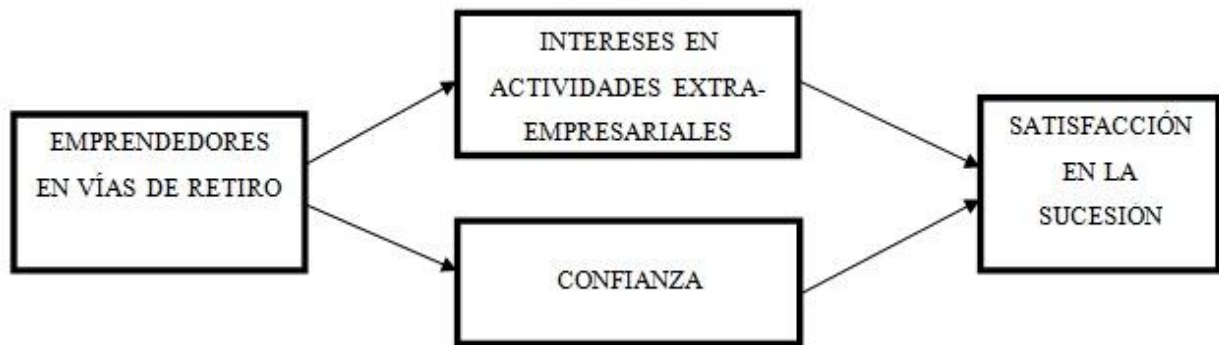
V. CONCLUSIONES

El juego de hipótesis estudiado en relación a la perspectiva del emprendedor en vías de retiro, puede concluirse que para este planteamiento dos de los cuatro factores contribuyen a la satisfacción percibida de la sucesión.

Dichos factores son actividades extra-empresariales y la Confianza en el sucesor; así mismo, para el emprendedor en vías de retiro por lo menos dos de los cuatro factores identificados contribuyen a la satisfacción en la sucesión.

Por lo que los emprendedores en vías de retiro muestran que ellos tienen un interés mayor en realizar actividades extra empresariales, lo cual relacionan esto a percibir una satisfacción en dicho proceso, ya que les espera otro tipo de actividades diferentes y fuera de la empresa familiar. De igual forma el tener confianza en el sucesor para el proceso, será satisfactorio desde su perspectiva como emprendedores en vías de retiro.

Ilustración 2. Resultado del modelo de estudio



Fuente: elaboración propia

Por lo que el emprendedor en vías de retiro el hecho puede proporcionar un sentimiento positivo con respecto a la sucesión y considerar un retiro como un renacimiento, es decir, un periodo en el que el emprendedor puede dotar a quien o los que le siguen la acumulación de conocimientos e inquietudes que a él le ha costado toda una vida adquirir.

Conseguir u otorgar la confianza al sucesor no es una tarea sencilla pues, además de la propia competencia profesional, es preciso que posea otras cualidades que podrían ser la veracidad, sinceridad, lealtad e integridad, para que también los demás puedan confiar en el sucesor y ayude a cumplir los compromisos adquiridos y que, al mismo tiempo, lleva a animar y apoyar y hacer que la empresa con un espíritu de servicio a todos los que tiene interés legítimo en ella.

La aplicación de las entrevistas en la región centro norte de Nayarit fue de utilidad para esta investigación, pero este estudio no está exento de una serie de limitaciones genéricas y específicas, que si bien no invalidan los resultados, sí pueden matizar las conclusiones obtenidas. Una limitación para la aplicación de la entrevista se relaciona con la persona que ha contestado el cuestionario, es un único miembro de la empresa. Para minimizar esta limitación, la elección de la persona ha sido definida para que tenga los conocimientos del funcionamiento interno de la empresa y su relación con la familia. Muchos de los ítems para medir las dimensiones están basados en la percepción del encuestado que puede considerarse una limitación por la subjetividad a la que está sujeta. Por lo tanto, en futuras investigaciones sería necesario utilizar métodos múltiples de estudio del fenómeno para eliminar algunas limitaciones y acercar el problema al investigador con nuevas perspectivas.

La principal dimensión medidora que se ha incluido en el análisis ha sido la perspectiva, los futuros estudios deberán indagar con mayor precisión en este aspecto.

El presente trabajo ha centrado los esfuerzos sólo en un conjunto reducido de variables que significativamente han sido respaldadas e implica una contrastación empírica.

Adicionalmente podríamos recomendar la continuidad en el estudio de la evolución de casos que han formado parte, dadas las múltiples ventajas que podrían deparar estudios longitudinales de estas características; de igual manera sería interesante ampliar el estudio tanto

de estos casos como de otros que pudieran abordarse, incluyendo la perspectiva de determinados agentes externos tales como clientes o proveedores, así como incluyendo el punto de vista de otro importante grupo de interés dentro de cualquier empresa, esto es, los empleados sin responsabilidades directivas.

BIBLIOGRAFÍA

- Brockhaus, (1982):** “The psychology of the entrepreneur”, en Kent, C.A.; Sexton. D.L. y Vesper, K.H (Eds). Encyclopedia of entrepreneurship. Englewood Cliffs, Prentice Hall
- Caird (1988):** “A review of method of measuring enterprise attributes” Documento no publicado de la Durham University.
- Chell et al. (1991):** “Determinants of initial satisfaction with the succession process in family firms: A conceptual model”. Entrepreneurship Theory and Practice, 25(3), 17-33.
- Danco (1980):** Inside the family business. The center for Family Business. Ohio, Estados Unidos
- Danco, (1992):** Beyond survival. The center for family business. Ohio, Estados Unidos.
- Fridman, (1991):** “Siblings relationship and intergenerational succession in family firms”. Family Buiness Review, 4:3-20
- Gersick et al., (1997):** Generation to generation: life cycles of the family business. Harvard Business School Press. MA, Estados Unidos.
- Handler (1989):** Managing the family firm succession process: The next-generation family member’s experience. UMI Dissertation Services.
- Handler y Kram, (1988):** ”Succession in the family firms: The problem of resistance” Family Business Review, 1:361-381
- Kaiser, H.F. (1960):** The application of electronic computers to factor analysis. Educational and Psychological Measurement 20: 141-151.
- Kepner, (1983):** “The family and the firm: A coevolutionary perspective”. Organizational Dynamics, 12:57-70
- Kets de Vries, (1985):** “The dark side of entrepreneurship”. Harvard Business Review, 63: 160-167
- Kets de Vries, (1996):** Family business: Human dilemmas in the family firm. International Thomson Business Press. Londres, Reino Unido
- Lansberg (1988):** "The Succession Conspiracy", Family Business Review, vol. 1, nº 2.
- Lea, (1993):** la sucesión del management en la empresa familiar. Ediciones Granica. Barcelona, España
- Poza, (1995):** A la sombra de roble: La empresa privada familiar y su continuidad. Editorial Universitaria para la empresa familiar. Ohio, Estados Unidos

- Sharma et al. (2001):** “Determinants of initial satisfaction with the succession process in family firms: A conceptual model”. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 25(3), 17-33.
- Sharma et al., (2003):** “Predictors of satisfaction with the succession Process in Family Firms”. *Journal of business Venturing*, 18(5), 667-687.
- Sonnenfeld, J. (1988):** *The hero’s farewell: What happens when CEO’s retire?* Oxford University Press. New York, Estados Unidos.
- Swogger, (1991):** “Assessing the successor generation in family business” *Family Business Review*, 4:397-411.
- Urbano, D. (2006):** “La creación de empresas en Catalunya: organismos de apoyo y actitudes hacia la actividad emprendedora” *Col·lecció d’estudis*, 1ª edición. Departamento de Trabajo e Industria, Gobierno de Catalunya, Fondo Social Europeo, pp. 230.
- Veciana; (1989):** “Características de la empresa en España”. *Papeles de Economía*, No. 39:19-36