

# FACTORES CLAVES QUE INFLUYEN EN EL PROCESO DE SUCESIÓN EN LAS EMPRESAS FAMILIARES DEL SECTOR TEXTIL EN TIJUANA, B.C., MÉXICO

Maria Virginia Flores-Ortiz, Universidad Autónoma de Baja California

Alfonso Vega-López, Universidad Autónoma de Baja California

## RESUMEN

*El presente trabajo contempla una investigación sobre las empresas familiares del sector textil en Tijuana, B.C., México durante el año 2012, las empresas familiares constituyen un marco de referencia, debido al gran número de establecimientos que existen en el país. Es importante abordar el tema de los factores claves que influyen en el proceso de sucesión, ya que se deben de tomar en cuenta al diseñar un plan de sucesión. El objetivo del presente trabajo consiste en determinar los factores claves que influyen en el proceso de sucesión de las empresas familiares del sector textil, en donde se examinan factores tales como: la competitividad sistémica, conflictos intergrupales, actitudes de los propietarios y el clima organizacional. Como resultado de la investigación se pretende mejorar la actuación de las empresas familiares de este sector, al proponer un esquema, en el que se muestran los factores claves que influyen en el proceso de sucesión en este sector.*

**PALABRAS CLAVES:** Empresa Familiar, Proceso de Sucesión, Sector Textil

## KEY FACTORS THAT INFLUENCE THE SUCCESSION PROCESS IN FAMILY BUSINESSES IN THE TEXTILE SECTOR IN TIJUANA, B.C., MEXICO

### ABSTRACT

*This research relates to family textile businesses in Tijuana, BC, Mexico in 2012. Family businesses constitute an important framework due to the large number of establishments in Mexico. It is important to address key factors influencing the succession process, as it must take into consideration when designing a succession plan. The aim of this study is to determine key factors that influence the succession process in the family textile businesses, where such factors as are discussed: systemic competitiveness, intergroup conflicts, attitudes of owners and organizational environment. This research will help improve the performance of family textile businesses and provide a scheme of key factors that influence the succession process in the textile sector.*

**JEL:** L21, L22, L67

**KEYWORDS:** Family Businesses, Succession Process, Textile Sector

## INTRODUCCIÓN

**E**l sector textil mexicano juega un papel importante en el mercado nacional debido a su aportación económica a diversas entidades del país la ubican como una actividad productiva dinámica y relevante. En la década de los noventa, la industria textil se favoreció con la apertura comercial y aprovechó las ventajas arancelarias, en especial las del Tratado de Libre Comercio con América del Norte (TLCAN). (Patlán, Delgado y Musik (2010). Asimismo en el estudio realizado se menciona que el sector textil mexicano se integra principalmente por micro y pequeñas empresas (85.9%). En 2006, la producción

nacional de fibras químicas estuvo centrada en fibras sintéticas (93.1%) más que en fibras artificiales (6.9%). En términos de valor existe mayor énfasis en la fabricación de insumos textiles (69.5%) frente a la confección de productos textiles (30.5%); durante 2003-2006, el segmento que arrojó un mayor crecimiento fue el dedicado a la fabricación de productos textiles (15.5%). En 2006, el total de exportaciones e importaciones textiles ascendió a 24,610.2 y 73, 217.5 millones de pesos, los principales productos exportados por la industria textil mexicana son fibras y filamentos sintéticos y artificiales (24.1%). En 2006, México participó con el 1.0% a las exportaciones mundiales de textiles, en tanto que las importaciones de textiles realizadas por nuestro país representaron el 2.6% del total mundial.

(Patlán, et al., 2010) De acuerdo a Patlán, et al., (2010), en lo referente a la situación tecnológica, el sector textil ha presentado importantes avances en las últimas décadas del siglo XX, especialmente con el surgimiento de las computadoras y las tecnologías de información (TI). Como consecuencia, la maquinaria textil presenta diversos niveles tecnológicos, desde equipos que se controlan manualmente hasta aquéllos automatizados que operan en línea de manera integrada en una empresa textil de alta tecnología. Las TI del sector textil cuentan actualmente con aplicaciones relevantes para la producción y administración de una empresa, en este caso se incluyen tecnologías de diseño asistido por computadora (CAD – *Computer Assisted Design*) y de manufactura asistida por computadora (CAM – *Computer Assisted Manufacturing*) para la hilatura, tejido plano, *jacquard*, tejido de punto, tintura, estampado y acabados, así como sistemas completos como las tecnologías de manufactura integrada por computadora (CIM – *Computer Integrated Manufacturing*) y los sistemas de planeación de recursos empresariales (ERP – *Enterprise ResourcePlanning*). También las TI se aplican en el comercio electrónico del sector textil. (Patlán, et al., 2010) Una vez mencionado todo lo relacionado al ámbito económico del sector textil es importante mencionar todo lo concerniente con las empresas familiares, ya que es común la creencia de que las empresas familiares son entidades económicas que carecen de tecnología, de una administración poco estructurada, con escasos recursos, cuando no es así. Sin embargo, las empresas familiares no logran dar continuidad a los negocios, es decir, aquellos con los cuales iniciaron; trabajando por buscar mejores estadios. Existiendo en consecuencia, empresas familiares de dos o más generaciones que están siendo adquiridas por sus competidores, tanto de su localidad como de otras regiones, incluso del extranjero.

(Gómez, López y Betancourt, 2008). Las empresas familiares deben contar con un plan para designar a un sucesor; esto es para anticiparse a las carencias de dirección, es decir, saber identificar los puestos clave de la organización, que están bloqueados o sin evolución por falta de sustitutos adecuados y reducir por otro lado, el impacto, que tiene en cualquier negocio el cambio de dirección cuando el propietario fallece, o queda incapacitado, sin la designación de un sucesor de manera planeada, ya sea un hijo (a), sobrino, nieto, etc. Gallo (1998), hace referencia que el plan de sucesión no debe limitarse a la idea de que la segunda o tercera generación tome las riendas del negocio. La meta debe ser cómo se conserva el patrimonio familiar a largo plazo, y eso no necesariamente implica que un familiar se quede con el negocio a largo plazo. (Flores, Vega, García, 2010)

En casi todos los países de siete a nueve de cada 10 empresas son de propiedad y administración familiar. Aunque abundan más entre las pymes, pero también encontramos que hay muchas empresas familiares grandes. Un tercio de las 500 empresas más grandes de EE.UU. son controladas por familias. En Europa, ese porcentaje sube al 50%, y en Asia y Latinoamérica es de dos tercios, aproximadamente. Así, las empresas familiares son el verdadero motor de las economías en el mundo, aportando entre un 50% y 70% del PIB y del empleo en cada país. (Martínez, 2012). De acuerdo con (Flores, Solís, Vega, 2013), algunos datos que muestran la importancia de las empresas familiares en México, se hacen mención en un estudio que realizó (García, 2011), en el que hace referencia de que en el país el 99% del total de las empresas que equivalen a unos cuatro millones, son catalogadas como micro, pequeñas y medianas empresas (OCDE, 2007; INEGI 2006). Asimismo, en el año 2006, estas empresas generaron más de la mitad del Producto Interno Bruto (PIB) nacional y emplearon a casi tres cuartas partes de la población económicamente activa. De igual manera, la importancia de las empresas familiares en México es evidente al observar que,

aproximadamente nueve de cada diez compañías, son de carácter familiar. (Kuhlman, 1997; Belausteguigoitia, 2012). Definir al futuro sucesor en la empresa familiar, es determinante para garantizar la continuidad de la empresa; tiene que actuarse bajo la lógica empresarial, lo cual no siempre coincide con los privilegios de la lógica familiar. La dirección de la empresa basada en jerarquías familiares, puede afectar a la empresa e impedir su crecimiento e incluso su mantenimiento en el tiempo. Por ello, el propietario debe tener un plan de sucesión que garantice el futuro y la expansión de la empresa en un ambiente cada más competitivo. La sucesión involucra a los tres subsistemas de la empresa familiar (la empresa, la familia y la propiedad) y durante este proceso cada uno de ellos experimenta cambios importantes y el fenómeno se inicia desde el punto de vista práctico, desde el momento de la concepción de los hijos fundadores, por lo regular es un proceso largo que, si se planifica, durará de 10 a 15 años y pasará por varias etapas. (Belausteguigoitia, 2012)

La investigación está organizada de la siguiente manera: en la sección de revisión literaria se presentan estudios relevantes que se han realizado acerca de las empresas familiares, sus características, el proceso de sucesión y se describen los cuatro factores claves que influyen en el proceso de sucesión tales como: la competitividad sistémica, conflictos intergrupales, actitudes propietarios y el clima organizacional. Asimismo en la apartado de metodología se presentan los procedimientos, técnicas y métodos utilizados, así como, el esquema general para llevar a cabo la investigación, en la sección de resultados se muestran los principales resultados y hallazgos de la información recaba por la encuesta y el esquema de los factores claves que influyen en el proceso de sucesión de las empresas familiares del Sector Textil en Tijuana, B.C., México. Por último se encuentran las conclusiones y recomendaciones producto del análisis de la información documental, de campo y de la experiencia de los investigadores.

## REVISIÓN LITERARIA

### Las Empresas Familiares y sus Características

Las empresas familiares tienen como particularidad la implicación de la familia en la propiedad y gestión. Estos aspectos condicionan el funcionamiento y los objetivos de la organización (Meroño, 2009). De aquí la importancia de planificar la sucesión a través de un proceso con suficiente tiempo para lograr el éxito de cambio de sucesor. Para definir a la empresa familiar, existe una gran cantidad de definiciones; Belausteguigoitia (2012), la define como una organización controlada y operada por los miembros de la familia. Asimismo, (Amarjen, 2009) hace referencia que es aquella en la que la propiedad y gestión de la empresa están en las mismas manos, y cuya actividad de desarrolla con una clara vocación de expansión y continuidad por parte de los mismos miembros de la empresa. (Sánchez-Crespo, 2006), una empresa familiar es aquella empresa en la que el capital y, en su caso, la gestión y/o el gobierno están en manos de una o más familias, que tienen la capacidad de ejercer sobre ella una influencia suficiente para controlarla, y cuya visión estratégica incluye el propósito de darle continuidad en manos de la siguiente generación familiar. De acuerdo a Eddy (1996), las principales características que presentan las empresas familiares son: la familia tiene cierta propiedad o propiedades, la familia tiene un alto control dentro de la dirección de la empresa y hacer negocios es el principal ideal de la familia. Para Rosenblatt, De Mik, Anderson, y Johnson (1985), las empresas familiares son cualquier negocio en el cual la mayoría de la propiedad y del control se encuentran en manos de una familia y en el que, dos o más miembros familiares están implicados en los negocios de la empresa. Donnelley (1964), indica que las empresas familiares son aquellas que se identifican con al menos dos generaciones de la familia y donde ese vínculo conlleva a una influencia en la compañía de los intereses y objetivos de la familia.

La definición de empresa familiar puede abarcar multitud de características, sin embargo, pueden distinguirse tres rasgos que deben estar presentes cuando se hace referencia a este tipo de organizaciones: la transferencia del negocio a través de distintas generaciones; la propiedad y dirección mayoritariamente en manos de una familia; la implicación de dicha familia en todo lo concerniente a la firma. Esta

caracterización de la empresa familiar permite diferenciar con las otras formas de organización de las demás empresas. En primer lugar, habría que mencionar la existencia de varios subsistemas que engloban a un sistema común que es la empresa. Aquí se incluye el subsistema empresa, el subsistema familia y el subsistema propiedad y, la forma en que éstos, en la medida en que estén presentes en la compañía, van a influir en la firma de una u otra manera.

El modelo de los tres círculos (Davis y Tagiuri, 1982), es uno de los que han sido más empleados para describir distintas situaciones actuales y futuras de las empresas familiares. En este modelo cada círculo representa un grupo de personas, con particulares características en relación con la empresa familiar, y las intersecciones de los círculos los grupos de personas que poseen dos o tres de las tres características identificadas por el modelo. (Flores et al., 2013). Sobre la base de las consideraciones anteriores de manera tradicional el modelo de los tres círculos de Davis y Tagiuri (1982), es uno de los que han sido más empleados para describir distintas situaciones actuales y futuras de las empresas familiares. En este modelo cada círculo representa un grupo de personas, con características particulares en relación a la empresa familiar; las intersecciones de los círculos constituyen los grupos de personas que poseen dos o tres de las características identificadas por el modelo. Según coincidan -en mayor o menor grado- los tres círculos, es decir, cuando estas se superpongan como atraídas por una fuerza centrípeta (algo que suele ocurrir en primera y segunda generación) o se distancien como separados por una fuerza centrífuga, (como acostumbra a pasar en empresas familiares de gran tamaño) se estará frente a distintos tipos de empresas familiares, con características muy diferentes: por el número de protagonistas que en ellas trabajan o con ellas tienen relación, por los distintos roles que desempeñan y sus diferentes intereses, así como por el contenido de las relaciones y actitudes que entre unas y otras personas se dan.

Otra característica que destaca en estas empresas es la cultura, o dicho en otras palabras, los valores, actitudes y creencias propias de una familia que mayoritariamente dirige y controla la empresa en cuestión. Por último, hay que considerar otro aspecto significativo que es la visión a largo plazo que este tipo de negocios plantea y que es fruto de numerosas disparidades con las empresas no familiares. Estudios como los realizados por Daily y Dollinger (1993) o Donckels y Fröhlich (1991), demuestran esa afinidad a la continuidad a lo largo de las generaciones, la cual implica uno de los problemas más importantes tratados a través de los años como es la sucesión, puesto que aun existiendo esa visión a largo plazo muchas empresas no logran superar el cambio de generación.

Una vez conocidos los rasgos más distintivos de este tipo de negocios, a continuación se analizarán los factores claves del proceso de sucesión en una empresa familiar (Negreira del Río, 2007) hace referencia que a pesar del conocimiento profundo del problema de la sucesión no son halagüeñas (Gallo, 1998). ¿Por qué no se actúa entonces en el seno de la familia y se planifica la sucesión a tiempo? En ocasiones ello sucede por ser poco conscientes de que la realidad de la familia y del control de la propiedad, mudarán con el paso del tiempo, por lo que se hace necesario adaptar las estructuras propietarias y de gobierno a las nuevas épocas.

### El Proceso de Sucesión en las Empresas Familiares

El proceso de sucesión depende de los acontecimientos de cada empresa y familia. Al respecto cuanto más amplia sea la gama de apoyos o políticas de previsión, la empresa familiar se verá fortalecida durante el proceso de sucesión. No se puede dar una fecha exacta para la incorporación del sucesor ya que depende del contexto que este viviendo cada empresa familiar en ese momento. Por lo tanto, de acuerdo con Lozano (2008), menciona que se han realizado muchos estudios que tratan la sucesión en empresas familiares (Longenecker y Schoen, 1978, Kram 1988, Handler, 1992; Wortman 1994, Ussman 1994, Sharma, Chrisman y Chau 2003, Venter, Boshoff y Mass 2005, Lambrecht 2005), estudios más recientes por Belausteguigoitia, (2012), hace referencia que durante el proceso de sucesión suele decidirse la configuración de la nueva propiedad. Quien controla la propiedad ejerce el poder y, si lo desea, la dirección

de la empresa puede delegarse si se decide nombrar a un nuevo director general (Navarrete, 2008). De manera reciente Belausteguigoitia (2012), define que el proceso de sucesión es muy complejo, en el cual participa una gran cantidad de actores. Por lo general, es un proceso largo que, si se planifica durará de 10 a 15 años y pasará por varias etapas. En ocasiones las situaciones imprevistas originan que este proceso sea más corto, como en el caso del fallecimiento de los dueños y directores o las desavenencias entre familiares e incluso la ruptura de las relaciones entre ellos.

La construcción de un plan de sucesión puede ser definida de diferentes maneras, se puede iniciar con la definición operacional y sus propósitos. Se define la planeación de la sucesión como un proceso estructurado, en el cual se involucran la identificación y preparación del sucesor, para asignarle un rol dentro de la organización, esto ocurre cuando el perfil es cubierto. (Garman y Tyler, 2004). Por lo tanto, lo que da el carácter de empresa familiar a una organización es el hecho de considerar a la empresa como un logro personal, que el fundador desea trasladar a la familia y perpetuar a través del tiempo (Gallo, 2008). Cuando el propietario decide iniciar la planificación de la sucesión, es el momento donde se deben de tomar en cuenta los factores claves consistiendo en las áreas que aseguran un funcionamiento competitivo para la organización, convirtiéndose en una herramienta para identificar los factores decisivos de un tipo de organización determinada. (Rockart, 1986), que influyen en el proceso de sucesión de las empresas familiares del Sector Textil en Tijuana, B.C., México, tomando en cuenta cuatro factores claves que a continuación se describen:

El primer factor a considerar es la competitividad sistémica examina los factores que lo determinan y sus interrelaciones, siendo el producto de la interacción compleja y dinámica entre cuatro niveles económicos y sociales de un sistema nacional, que son los siguientes: el nivel micro, de las empresas, las que buscan simultáneamente eficiencia, calidad, flexibilidad y rapidez de reacción, estando muchas de ellas articuladas en redes de colaboración mutua; así la competitividad de una empresa se basa en el patrón organizativo de la sociedad en su conjunto. Los parámetros de relevancia competitiva en todos los niveles del sistema y la interacción entre ellos es lo que genera ventajas competitiva. (Esser, Hillebrand, Messner y Meyer-Stamer, 1996). Asimismo, dentro de la competitividad sistémica se consideran los siguientes elementos: a) La competitividad se define por la productividad con la que un país utiliza sus recursos humanos, económicos y naturales. Para comprender la competitividad, el punto de partida son las fuentes subyacentes de prosperidad que posee un país.

El nivel de vida de un país se determina por la productividad de su economía, que se mide por el valor de los bienes y servicios producidos por unidad de sus recursos humanos, económicos y naturales. (Porter, 2000). b) La tecnología que según (Bateman y Snell, 2005), se puede definir como aplicación sistemática de conocimientos científicos a un producto, proceso o servicio nuevo. Los autores dicen que en la actualidad, una empresa no puede tener éxito, si no incorpora a su estrategia las asombrosas tecnologías que existen y las que continúan evolucionando y la rentabilidad la cual se considera como la unidad de análisis adoptada por el sector, asumiéndose que la rentabilidad de la empresa está asociada a la rentabilidad industrial, en pocas y transitorias diferencias entre las empresas del sector, salvo las vinculadas al tamaño cuando existen economías de escala significativas. (Fernández, Montes y Vázquez, 1997) El segundo factor a considerar son los conflictos intergrupales, estos se pueden definir como el comportamiento que ocurre entre grupos de la organización, cuando integrantes de uno se identifica con el suyo y creen que los otros pueden obstaculizar el logro de las metas o expectativas del propio. Los conflictos intergrupales, por ejemplo entre dos departamentos. En una mayor escala estos problemas se parecen a las guerras de bandas juveniles. Cada grupo intenta socavar la posición del otro, adquirir poder y mejorar su imagen. (Belausteguigoitia, 2012) De igual manera dentro de los conflictos intergrupales se deben tomar en cuenta los siguientes elementos: a) El proceso de sucesión el cual se refiere a la percepción de alternativas que una organización ofrece a sus empleados, de mejorar su rendimiento, satisfacción y compromiso. Este proceso suele requerir una serie de pasos bastante complicados. Por ejemplo, los posibles sucesores para la dirección principal podrían ser enviados por vía de puestos altos a varias divisiones claves y al extranjero

y tal vez, se les pida que cursen el programa de Administración avanzada de la escuela de Administración de Harvard. Una definición más general sería de que se trata del proceso para asegurar una oferta adecuada de sucesores para los puestos altos o claves, presentes o futuros, que se derivan de la estrategia del negocio, de modo que sea posible planificar y administrar las carreras de las personas, para optimizar las necesidades de la organización y las aspiraciones individuales. (Dessler, 2001). b) El contexto familiar en donde lo económico condiciona pero no determina lo cultural. Sociedades con estructuras económicas muy similares tienen, sin embargo, culturas muy diferentes; el contexto familiar tiene que ver con las personas que pertenecen a un mismo grupo social puede sostener valores muy distintos, tener gustos diferentes, expresarse de maneras diferentes.

Esto es así porque en la formación de la cultura de una sociedad o de un grupo, no sólo intervienen los aspectos económicos, también depende de aspectos históricos, sociales, y de la educación que hayan recibidos las personas y de otros factores. (Amigo y Ferro, 2003). c) El desarrollo del personal el cual se considera como el crecimiento de las aptitudes que van más allá de las necesarias para efectuar el trabajo actual, representa los esfuerzos para mejorar la habilidad de los empleados para manejar diversas asignaciones. Es una función importante de la Administración de Recursos Humanos, que consiste no sólo en capacitación, sino también en la planeación de carreras individuales y actividades de desarrollo, desarrollo organizacional, evaluación del desempeño. (Wayne y Noe, 2000) El tercer factor a considerar es la actitud de los propietarios que de acuerdo con (Davis y Newstrom, 2000), son los sentimientos y las creencias que determinan en gran parte la forma en que los empleados perciben su medio ambiente, su compromiso con las acciones que se pretenden y en última instancia, su comportamiento. Las actitudes forman un conjunto mental que afecta la manera de ver algo, como una ventana que constituye un marco para ver hacia el interior o exterior de una construcción.

Asimismo, dentro de la actitud de los propietarios se deben tomar en cuenta los siguientes elementos: a) El consejo de familia el cual la Revista *Centremetal*. Lúrgic Upmbal, (2005), hace mención que es un órgano de gobierno que reúne a los familiares y no familiares que trabajan en la empresa, así como a los representantes de las distintas generaciones, siendo un contexto que centra por lo tanto a los propietarios de la empresa, independientemente de su participación accionaria en el negocio. El cual contribuye a fortalecer, mantener activos los valores fundacionales y la historia de la familia, preservando su unidad y armonía. En empresas muy numerosas, que ya han transitado varias generaciones, este ámbito de reunión suele constituir la instancia en que todos los familiares se encuentran, y en ocasiones se conocen, es decir, es el órgano en el que la familia define y toma decisiones estrictamente sobre aquellos aspectos que se refieren a su relación con la empresa. (Salazar, 2009). b) El estilo de liderazgo, considerándose la manera de dirección la cual está compuesta por una combinación de cualidades, actitudes, percepciones e intuiciones personales, que hacen que el punto de vista de cada directivo en una situación determinada sea único. En términos prácticos podría describirse como la forma individualizada en que empleamos nuestras habilidades y conocimiento directivos para solucionar problemas, relacionarnos con las personas que nos rodean y delegar responsabilidades directivas.

(Wilson, 2003). En tanto que Lozano (2008), menciona que se le debe dar gran importancia al espíritu empresarial, factor que con frecuencia es asociado al comportamiento de un líder. Por consiguiente, puede verse que la formación para el liderazgo puede venir tanto de la iniciativa individual, de la relación día a día con el predecesor, como del entorno interno y externo del sistema familia-empresa y c) La formación del propietario, siendo el proceso por el cual los individuos se preparan para su participación en un sistema o en la sociedad. La formación es el aprendizaje sistemático que se proporciona en un periodo de tiempo concreto para transmitir a los empleados los conocimientos, habilidades y actitudes que les facilitarán la realización de sus funciones y su crecimiento personal dentro de la empresa. Pero en sentido estricto, la formación no se circunscribe exclusivamente al espacio escolar o al laboral y en tal caso, cualquier institución, instancia o contexto que participe en la adquisición de atributos o características de individuos es una fuente formativa. (García, 2001). En tanto que Lozano (2008), menciona que la formación en valores

y en habilidades de liderazgo, debe complementarse con la formación en áreas administrativas o en un área técnica importante, esto es, educación formal que le de las capacidades al potencial sucesor de trabajar en la empresa familiar. (Venter et al., Lambrecht, 2005) Y el último factor a considerar es el clima organizacional, que se refiere al ambiente interno existente entre los miembros de la organización, está estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados e indica de manera específica las propiedades motivacionales del ambiente organizacional, es decir, la manera en la cual las personas perciben e interpretan el medio circundante. (Belausteguigoitia, 2012) En tanto que en el clima organizacional se deben considerar los siguientes elementos: a) La Gestión que es el proceso emprendido por una o más personas para coordinar las actividades laborales de otros individuos.

La gestión de las empresas familiares se caracteriza por los órganos de gobierno con los que cuenta, como el consejo de familia. De acuerdo con (Gómez, 2010), en el caso de la gestión del clima organizacional, emprender acciones de mejora implica dejar de lado hábitos específicos y abrir espacio a formas diferentes de hacer las cosas y de relacionarse. Las actividades de mejora de clima laboral pueden agruparse en dos grandes líneas: programas dirigidos a toda la organización o a grandes grupos dentro de ella y acciones específicas de los equipos de trabajo diseñadas a partir del análisis del microclima y en coherencia con la filosofía organizacional. b) La supervisión es un elemento de la dirección que se encarga del estudio y la vigilancia de las acciones de un grupo de personas en relación con el progreso alcanzado. (Rodríguez, 2006), asimismo la supervisión significa guiar y dirigir los esfuerzos de los empleados y otros recursos para satisfacer la producción de trabajo manifestada y también consiste en vigilar y guiar a los subordinados de tal forma que las actividades se realicen adecuadamente; este término se aplica por lo general a niveles jerárquicos inferiores aunque todo administrador, en mayor o menor grado, lleva a cabo esta función; por esto, de acuerdo con el criterio personal de los autores, se considera la supervisión, el liderazgo y los estilos de gerenciales, como sinónimos, aunque referidos a diversos niveles jerárquicos. (Terry y Franklin, 1987) y c) El esfuerzo, el cual se define como el tiempo y la energía que la persona invierte para obtener los resultados y los logros que se esperan de ella en su trabajo. Está constituido por dos dimensiones: el tiempo dedicado al trabajo y la intensidad del trabajo (Belausteguigoitia, 2012).

## METODOLOGÍA

### Operacionalización de las Variables

Para el presente trabajo la variable dependiente son los factores claves en el proceso de sucesión consistiendo en las áreas que aseguran un funcionamiento competitivo para la organización, convirtiéndose en una herramienta para identificar los factores decisivos de un tipo de organización determinada. (Rockart, 1986) y como variables independientes se tomaron en cuenta las siguientes: competitividad sistémica, conflictos intergrupales, actitudes de los propietarios y el clima organizacional mostrándose su operacionalización en la Tabla 1.

Para el presente trabajo se eligió una muestra de 33 propietarios de las empresas familiares del sector textil afiliados al padrón de la Cámara Nacional de la Industria de Transformación (CANACINTRA) delegación Tijuana, Baja California. A los propietarios se les aplicó un cuestionario conformado por 75 preguntas relacionadas al tema de estudio. Una vez recopilada la información de los cuestionarios, se procedió a la elaboración de una base de datos en SPSS y posteriormente se realizó el respectivo análisis y su interpretación. Se utilizó una escala de medición con una escala de *lickert*. Se elaboraron los cuadros y gráficos que nos permite determinar los factores claves que influyen en el proceso de sucesión de las empresas familiares del Sector Textil en Tijuana, B.C., México.

Tabla 1: Operacionalización de las Variables

| Variable   | Dimensiones  |
|--|--|
| <p>Competitividad Sistémica. Examina los factores que lo determinan sus interrelaciones entre cuatro niveles económicos y sociales de un sistema nacional, que son los siguientes: el nivel micro, macro, meso, meta de las empresas, las que buscan simultáneamente eficiencia, calidad, flexibilidad y rapidez de reacción, estando muchas de ellas articuladas en redes de colaboración mutua; así la competitividad de una empresa se basa en el patrón organizativo de la sociedad en su conjunto. Los parámetros de relevancia competitiva en todos los niveles del sistema y la interacción entre ellos es lo que genera ventajas competitiva. (Esser, Hillebrand, Messner y Meyer-Stamer, 1996).</p> | <p>Competitividad. Se define por la productividad con la que un país utiliza sus recursos humanos, económicos y naturales. Para comprender la competitividad, el punto de partida son las fuentes subyacentes de prosperidad que posee un país. El nivel de vida de un país se determina por la productividad de su economía, que se mide por el valor de los bienes y servicios producidos por unidad de sus recursos humanos, económicos y naturales. (Porter, 2000)<br/>                     Tecnología. Se puede definir como aplicación sistemática de conocimientos científicos a un producto, proceso o servicio nuevo. Los autores dicen que en la actualidad, una empresa no puede tener éxito, si no incorpora a su estrategia las asombrosas tecnologías que existen y las que continúan evolucionando. (Bateman y Snell, 2005)<br/>                     Rentabilidad. Se define como la unidad de análisis adoptada por el sector, asumiéndose que la rentabilidad de la empresa está asociada a la rentabilidad industrial, en pocas y transitorias diferencias entre las empresas del sector, salvo las vinculadas al tamaño cuando existen economías de escala significativas. (Fernández, Montes y Vázquez, 1997).</p> |
| <p>Conflictos Intergrupales. Se pueden definir como el comportamiento que ocurre entre grupos de la organización, cuando integrantes de uno se identifica con el suyo y creen que los otros pueden obstaculizar el logro de las metas o expectativas del propio. Los conflictos intergrupales, por ejemplo entre dos departamentos. En una mayor escala estos problemas se parecen a las guerras de bandas juveniles. Cada grupo intenta socavar la posición del otro, adquirir poder y mejorar su imagen. (Belausteguigoitia, 2012).</p>  | <p>Proceso de sucesión. Se trata del proceso para asegurar una oferta adecuada de sucesores para los puestos altos o claves, presentes o futuros, que se derivan de la estrategia del negocio, de modo que sea posible planificar y administrar las carreras de las personas, para optimizar las necesidades de la organización y las aspiraciones individuales. (Dessler, 2001)<br/>                     Contexto Familiar. Tiene que ver con las personas que pertenecen a un mismo grupo social puede sostener valores muy distintos, tener gustos diferentes, expresarse de maneras diferente. Esto es así porque en la formación de la cultura de una sociedad o de un grupo, no sólo intervienen los aspectos económicos, también depende de aspectos históricos, sociales, y de la educación que hayan recibidos las personas y de otros factores. (Amigo y Ferro, 2003).<br/>                     Desarrollo de Personal. Es una función importante de la Administración de Recursos Humanos, que consiste no sólo en capacitación, sino también en la planeación de carreras individuales y actividades de desarrollo, desarrollo organizacional, evaluación del desempeño. (Wayne y Noe, 2000)</p>                           |
| <p>Actitudes propietarios. Son los sentimientos y las creencias que determinan en gran parte la forma en que los empleados perciben su medio ambiente, su compromiso con las acciones que se pretenden y en última instancia, su comportamiento. Las actitudes forman un conjunto mental que afecta la manera de ver algo, como una ventana que constituye un marco para ver hacia el interior o exterior de una construcción. (Davis y Newstrom, 2000)</p>  | <p>Consejo de familia. Es el órgano en el que la familia define y toma decisiones estrictamente sobre aquellos aspectos que se refieren a su relación con la empresa. (Salazar, 2009)<br/>                     Estilos de liderazgo. En términos prácticos podría describirse como la forma individualizada en que empleamos nuestras habilidades y conocimiento directivos para solucionar problemas, relacionarnos con las personas que nos rodean y delegar responsabilidades directivas. (Wilson, 2003).<br/>                     Formación del propietario. Lozano (2008), menciona que la formación en valores y en habilidades de liderazgo, debe complementarse con la formación en áreas administrativas o en un área técnica importante, esto es, educación formal que le de las capacidades al potencial sucesor de trabajar en la empresa familiar. (Venter et al., Lambrecht, 2005)</p>   |
| <p>Clima organizacional. Se refiere al ambiente interno existente entre los miembros de la organización, está estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados e indica de manera específica las propiedades motivacionales del ambiente organizacional, es decir, la manera en la cual las personas perciben e interpretan el medio circundante. (Belausteguigoitia, 2012)</p>  | <p>Gestión. De acuerdo con (Gómez, 2010), en el caso de la gestión del clima organizacional, emprender acciones de mejora implica dejar de lado hábitos específicos y abrir espacio a formas diferentes de hacer las cosas y de relacionarse. Las actividades de mejora de clima laboral pueden agruparse en dos grandes líneas: programas dirigidos a toda la organización o a grandes grupos dentro de ella y acciones específicas de los equipos de trabajo diseñadas a partir del análisis del microclima y en coherencia con la filosofía organizacional.<br/>                     Supervisión. Es un elemento de la dirección que se encarga del estudio y la vigilancia de las acciones de un grupo de personas en relación con el progreso alcanzado. (Rodríguez, 2006)<br/>                     Esfuerzo. El cual se define como el tiempo y la energía que la persona invierte para obtener los resultados y los logros que se esperan de ella en su trabajo. Está constituido por dos dimensiones: el tiempo dedicado al trabajo y la intensidad del trabajo (Belausteguigoitia, 2012).</p>   |

En la tabla 1, se muestra la operacionalización de las variables independientes que se tomaron en cuenta siendo las siguientes: competitividad sistémica, conflictos intergrupales, actitudes de los propietarios y el clima organizacional y la variable dependiente son los factores claves en el proceso de sucesión consistiendo en las áreas que aseguran un funcionamiento competitivo para la organización, convirtiéndose en una herramienta para identificar los factores decisivos de un tipo de organización determinada. (Rockart, 1986)

**Objetivo General:** Determinar los factores claves que influyen en el proceso de sucesión de las empresas familiares del Sector Textil en Tijuana, B.C., México

*Objetivo Específico:* Determinar si la competitividad sistémica, conflictos intergrupales, actitudes de los propietarios y el clima organizacional, son factores claves en el proceso de sucesión de las empresas familiares del Sector Textil en Tijuana, B.C., México El diseño de la muestra es resultado de la identificación de una población total de 43 empresas familiares del sector textil, registradas en Cámara Nacional de la Industria de Transformación, (CANACINTRA) delegación Tijuana, en Baja California, y de la consideración del porcentaje de presencia sobre la población total, dando como resultado 33 empresas como muestra representativa, como se ejemplifica en la Tabla 2. Los factores que se tomaron en cuenta en el cálculo de la muestra, es que la población se considera con características homogéneas, además, de contarse con una población finita, ya que el número de empresas familiares es conocido y la representatividad de la muestra está determinada por un error permisible de 0.068, con un nivel de confianza del 95% y  $p = q = 0.5$ . Para la recolección de la información se realizaron entrevistas personales, para aclarar cualquier duda que tuviera el entrevistado, acerca de alguna de las preguntas del cuestionario, finalmente se obtuvieron 33 encuestas, estas fueron válidas y ninguna fue excluida al momento de analizar la información

Tabla 2: Total de Empresas Según CANACINTRA, Marzo 2011

|  | Poblacion | Muestra |
|--|-----------|---------|
| Total de empresas fabricantes de prendas de vestir | 43        | 33      |

La tabla muestra que el total de empresas registradas, integran una población de 43 la población se considera con características homogéneas y se contó con una población finita, porque se conoce el número de empresas familiares, dando como resultado que la muestra esperada es de 33 empresas estas fueron válidas y ninguna fue excluida al momento de analizar la información.

### Validación del Instrumento

A los propietarios se les aplicó un cuestionario conformado con 75 preguntas, el cual fue validado relacionado al tema de estudio, a través de un análisis factorial confirmatorio (Tabla 3 y 4).

Tabla 3: Análisis Factorial Confirmatorio

| Variable                 | Dimensión                 | Alfa Normal | Alfa Estandar |
|--------------------------|---------------------------|-------------|---------------|
| Competitividad sistémica | Competitividad            | 0.70        | 0.70          |
|                          | Tecnología                | 0.60        | 0.60          |
|                          | Rentabilidad              | 0.70        | 0.70          |
| Conflictos intergrupales | Proceso de sucesión       | 0.80        | 0.80          |
|                          | Contexto familiar         | 0.80        | 0.80          |
|                          | Desarrollo de personal    | 0.80        | 0.80          |
| Actitudes propietarios   | Consejo de familia        | 0.80        | 0.80          |
|                          | Estilos de liderazgo      | 0.80        | 0.90          |
|                          | Formación del propietario | 0.80        | 0.80          |
| Clima organizacional     | Gestión                   | 0.70        | 0.80          |
|                          | Supervisión               | 0.90        | 0.90          |
|                          | Esfuerzo                  | 0.90        | 0.90          |

Esta tabla muestra los resultados del análisis confirmatorio efectuado para validar el instrumento de medición utilizado en la investigación. Fuente elaboración propia (2012).

Tabla 4: Análisis de Fiabilidad

| Alfa de Cronbach | No. de elementos |
|------------------|------------------|
| .736             | 33               |

En la tabla se muestra la validez del cuestionario se determinó mediante el coeficiente de confiabilidad de Alfa-Cronbach, por medio del programa SPSS: el resultado arrojado por dicho programa fue de .736, un grado de confiabilidad aceptable (ya que esta por arriba .60 y de 0.70, puntuación mínima aceptable.). Fuente: elaboración propias con datos del spss (2012)

Se utilizó una escala de medición con categorías de respuestas de opción múltiple. Se elaboraron los cuadros que permiten un análisis para determinar los factores claves, que influyen en el proceso de sucesión de las

empresas familiares del Sector Textil en Tijuana, B.C., México. La validez del cuestionario se determinó mediante el coeficiente de confiabilidad de *Alfa-Cronbach*, por medio del programa SPSS: el resultado arrojado por dicho programa fue de .80, un grado de confiabilidad aceptable (ya que esta por arriba .60 y de 0.70, puntuación mínima aceptable.)

## RESULTADOS

### Situación Actual De Las Empresas Familiares del Sector Textil

En la Tabla 5, se aprecia que en Tijuana, B.C. las empresas familiares del sector textil actualmente se encuentran en un proceso alto de desarrollo en un 40%, dado que los propietarios de la empresas manifiestan que han aumentado sus ventas y tienen compromisos adquiridos en mediano plazo para seguir abasteciendo a sus clientes actuales y potenciales, ya que su desarrollo se encuentra centrados en la mejora de nuevas fibras y materiales, así como en el impulso de nuevas aplicaciones y segmentos de productos textiles, entre los que destacan los textiles técnicos, los textiles industriales y los textiles electrónicos interactivos.

Tabla 5: Apreciación del Propietario Sobre el Proceso de Desarrollo

| Opinión de los propietarios | Porcentaje |
|-----------------------------|------------|
| Alto desarrollo             | 40%        |
| Mediano desarrollo          | 25%        |
| Bajo desarrollo             | 20%        |
| Ningún desarrollo           | 15%        |
| Total                       | 100%       |

*Esta tabla presenta las empresas familiares del sector textil actualmente se encuentran en un proceso alto de desarrollo dando como resultado un 40%, ya que han aumentado sus ventas y tienen compromisos a mediano plazo con clientes actuales potenciales, debido a que están centradas en el desarrollo de nuevas fibras y materiales, así como en el desarrollo de nuevas aplicaciones y segmentos de productos textiles, entre los que destacan los textiles técnicos, los textiles industriales y los textiles electrónicos interactivos.*

Asimismo en la Tabla 6, se refleja que los propietarios de las empresas familiares manifiestan que se ha presentado un incremento en las ventas de un 50% al contar con un mayor número de clientes tanto locales, regionales como nacionales que es sector de mercado que atienden estas empresas familiares, dando como resultado el que se adquieran compromisos a mediano plazo para seguir abasteciendo a sus clientes, debido al desarrollo que están presentando en lo referente a las nuevas fibras y materiales, así como en el desarrollo de nuevas aplicaciones y segmentos de productos textiles, así equipos y maquinaria automatizados que operan en línea en las áreas de producción.

Tabla 6: Incremento en las Ventas de las Empresas Familiares del Sector Textil

| Opinión de los propietarios | Porcentaje |
|-----------------------------|------------|
| Ventas                      | 50%        |
| Distribución                | 25%        |
| Exportación                 | 15%        |
| Otros                       | 10%        |
| Total                       | 100%       |

*Esta tabla presenta que los propietarios de las empresas familiares manifiestan que se ha presentado un incremento en las ventas de un 50% al contar con un mayor número de clientes tanto locales, regionales como nacionales que es sector de mercado que atienden estas empresas familiares, dando como resultado el que se adquieran compromisos a mediano plazo para seguir abasteciendo a sus clientes, debido al desarrollo que están presentando en lo referente a las nuevas fibras y materiales, así como en el desarrollo de nuevas aplicaciones y segmentos de productos textiles, así equipos y maquinaria automatizados que operan en línea en las áreas de producción.*

En la Tabla 7, se muestra que el 30% de la inversión de los propietarios se refleja en el proceso de desarrollo para la compra de máquinas de coser industriales y sistemas automatizados de control de calidad para corregir en línea cualquier defecto que presente la tela, así como equipos y maquinaria automatizados

que operan en línea en las áreas de producción, incluyendo tecnologías de diseño asistido por computadora para la hilatura, tejido plano, tejido de punto, tintura, estampado y acabados. También la inversión se realiza en sistemas completos como las tecnologías de manufactura integrada por computadora con la finalidad de hacer más eficientes los procesos de producción a futuro y cumplir con los compromisos adquiridos con los clientes potenciales.

Tabla 7: Inversión Realizada Por los Propietarios de las Empresas del Sector Textil

| Opinión de los propietarios | Porcentaje |
|-----------------------------|------------|
| Tecnología                  | 30%        |
| Materia Prima               | 25%        |
| Capacitación                | 20%        |
| Diseños de moda             | 25%        |
| Total                       | 100%       |

*Esta tabla nos indica que el 30% de la inversión que realizan los propietarios es en el proceso de desarrollo para la compra de máquinas de coser industriales y sistemas automatizados de control de calidad para corregir en línea cualquier defecto que presente la tela, así como equipos y maquinaria automatizados que operan en línea en las áreas de producción, incluyendo tecnologías de diseño asistido por computadora para la hilatura, tejido plano, tejido de punto, tintura, estampado y acabados. También la inversión se realiza en sistemas completos como las tecnologías de manufactura integrada por computadora con la finalidad de hacer más eficientes los procesos de producción a futuro y cumplir con los compromisos adquiridos con los clientes potenciales, un 25% lo invierten en materia prima y e diseños de moda.*

### Participación de la Familia en la Administración del Negocio y Su Continuidad Después del Fundador

En tanto que en la Tabla 8, se muestra que es muy limitada la participación de la familia política en la administración de las empresas familiares del sector textil, dando como resultado que solo el 35% es parte de la misma siendo los yernos los que tienen este porcentaje de colaboración como empleados, ocupando puestos como: jefes de los departamentos de ventas, producción y compra de materias primas, concentrándose el manejo de la organización en los familiares directos, siendo principalmente el propietario quien toma las decisiones y ocupa el puesto de mayor jerarquía.

Tabla 8: Participación de la Familia Política en la Administración del Negocio

| Opinión de los propietarios | Porcentaje |
|-----------------------------|------------|
| Yernos                      | 35%        |
| Nuera                       | 0%         |
| Suegra                      | 0%         |
| Otros                       | 65%        |
| Total                       | 100%       |

*Esta tabla presenta el resultado de la participación de la familia política en las empresas del sector textil, dando como resultado que solo el 35% es parte de la misma siendo los yernos los que tienen este porcentaje de colaboración como empleados, ocupando puestos como: jefes de los departamentos de ventas, producción y compra de materias primas, concentrándose el manejo de la organización en los familiares directo, , siendo principalmente el propietario quien toma las decisiones y ocupa el puesto de mayor jerarquía.*

En la Tabla 9, se determina como se encuentra la participación de la familia en las empresas de este sector está concentrada principalmente en la esposa (o), representando el 55% de las empresas familiares del sector textil, seguido por el 25% de parte de los hijos(as), ocupando los puestos claves como: la Gerencia General, Contabilidad, Finanzas y Recursos Humanos, indicando que de acuerdo. Manifestándose una de las características principales de la empresa familiar en cuanto a que la propiedad y dirección mayoritariamente está en manos de una familia y la implicación de dicha familia en todo lo concerniente a la organización. De acuerdo a lo que se muestra en la Tabla 10, en cuanto a la administración de la empresa familiar si existe el deseo de algún miembro de la familia en participar en la administración del negocio, los propietarios manifestaron en un 55% que es un hijo(a) quien desea colaborar en la continuidad y el desarrollo de la empresa participando en la administración del negocio, con la finalidad de quedarse al frente del mismo cuando el propietario se retire o fallezca. Por lo cual el propietario de manera informal ha pensado o tiene de manera informal un plan de sucesión en el cual se involucran la identificación y

preparación del sucesor, para asignarle un rol dentro de la organización, esto ocurre cuando el perfil es cubierto. (Garman y Tyler, 2004)

Tabla 9: Participación de la Familia en la Administración del Negocio

| Opinión de los propietarios | Porcentaje |
|-----------------------------|------------|
| Esposa (o)                  | 55%        |
| Hija (o)                    | 25%        |
| Nieta (a)                   | 15%        |
| Hermana (o)                 | 5%         |
| Total                       | 100%       |

*Esta tabla presenta el resultado de la participación de la familia en las empresas familiares del sector textil, está concentrada principalmente en la esposa (o), representando el 55% de las empresas familiares del sector textil, seguido por el 25% de parte de los hijos(as), ocupando los puestos claves como: la Gerencia General, Contabilidad, Finanzas y Recursos Humanos, indicando que de acuerdo. Manifestándose una de las características principales de la empresa familiar en cuanto a que la propiedad y dirección mayoritariamente está en manos de una familia y la implicación de dicha familia en todo lo concerniente a la organización.*

Tabla 10: Deseo de Algún Miembro de la Familia de Participar en la Administración del Negocio

| Opinión de los propietarios | Porcentaje |
|-----------------------------|------------|
| Esposa (o)                  | 25%        |
| Hija (o)                    | 55%        |
| Hermano (a)                 | 15%        |
| Otros(as)                   | 5%         |
| Total                       | 100%       |

*Esta tabla muestra si existe el deseo de algún miembro de la familia en participar en la administración del negocio, los propietarios manifestaron en un 55% que es un hijo(a) quien desea colaborar en la continuidad y el desarrollo de la empresa participando en la administración del negocio, con la finalidad de quedarse al frente del mismo cuando el propietario se retire o fallezca.*

De acuerdo a las encuestas realizadas el 70% de los propietarios de las empresas familiares si ha pensado en que si fallece, alguno de sus hijos puede dirigir el negocio; sólo que estos no llevan a cabo un plan de sucesión familiar, o no cuentan con ningún documento que refleje la decisión de cuál de sus hijos, puede ser el sucesor o el que dirija el negocio. Por lo tanto, lo que da el carácter de empresa familiar a una organización es el hecho de considerar a la empresa como un logro personal, que el fundador desea trasladar a la familia y perpetuar a través del tiempo (Gallo, 2008). Como se muestra en la Tabla 11.

Tabla 11: El Propietario Ha Pensado Que Alguno de Sus Hijos Puede Dirigir el Negocio

| Opinión de los propietarios | Porcentaje |
|-----------------------------|------------|
| Totalmente de acuerdo       | 70%        |
| Medianamente de acuerdo     | 0%         |
| Parcialmente en desacuerdo  | 0%         |
| Totalmente en desacuerdo    | 30%        |
| Total                       | 100%       |

*Esta tabla presenta el resultado de que el 70% de los propietarios ha pensado que alguno de sus hijos puede dirigir el negocio si fallece sólo que estos no llevan a cabo un plan de sucesión familiar, o no cuentan con ningún documento que refleje la decisión de cuál de sus hijos, puede ser el sucesor o el que dirija el negocio. Por lo tanto, lo que da el carácter de empresa familiar a una organización es el hecho de considerar a la empresa como un logro personal, que el fundador desea trasladar a la familia y perpetuar a través del tiempo (Gallo, 2008).*

Asimismo, en la Tabla 12, está expresado que el 53% de los propietarios considera que si hoy fallece, la empresa tendrá problemas en su operación, ya que no está designado un sucesor de manera oficial y en lo que se designa a alguien, la empresa puede paralizarse, estancarse en su desarrollo o incluso llegar a la quiebra. De aquí la importancia de establecer con anticipación y preparar al sucesor y que este sea designado de manera formal a través de un plan de sucesión para evitar conflictos en la operación de las empresas familiares del sector textil.

Sucesión y Conflictos en la Familia

Los propietarios de las empresas familiares del sector textil consideran en un 61% que los conflictos en la familia derivados de la rivalidad existente entre sus miembros, no afecta para nombrar al sucesor, como aparece en la Tabla 13, lo que garantiza que el futuro de la empresa; en este caso, ya todo depende de las decisiones del propietario al designar el sucesor de la empresa. Por lo tanto dentro de los conflictos intergrupales se deben tomar en cuenta como un elemento importante: El proceso de sucesión el cual se refiere a la percepción de alternativas que una organización ofrece a sus empleados, de mejorar su rendimiento, satisfacción y compromiso. (Dessler, 2001)

Tabla 12: La Empresa Tendrá Problemas en Su Operación al Fallecer el Propietario

| Opinión de los propietarios | Porcentaje |
|-----------------------------|------------|
| Totalmente de acuerdo       | 53%        |
| Medianamente de acuerdo     | 0%         |
| Parcialmente en desacuerdo  | 0%         |
| Totalmente en desacuerdo    | 47%        |
| Total                       | 100%       |

*Esta tabla indica que el 53% de los propietarios considera que si hoy fallece, la empresa tendrá problemas en su operación, ya que no está designado un sucesor de manera oficial y en lo que se designa a alguien, la empresa puede paralizarse, estancarse en su desarrollo o incluso llegar a la quiebra. De aquí la importancia de establecer con anticipación y preparar al sucesor y que este sea designado de manera formal a través de un plan de sucesión para evitar conflictos en la operación de las empresas familiares del sector textil.*

Tabla 13: Rivalidad Entre los Miembros de la Familia

| Opinión de los propietarios | Porcentaje |
|-----------------------------|------------|
| Totalmente de acuerdo       | 39%        |
| Medianamente de acuerdo     | 0%         |
| Parcialmente en desacuerdo  | 0%         |
| Totalmente en desacuerdo    | 61%        |
| Total                       | 100%       |

*En la tabla se muestra que los propietarios de las empresas familiares del sector textil consideran en un 61% que los conflictos en la familia derivados de la rivalidad existente entre sus miembros, no afecta para nombrar al sucesor lo que garantiza que el futuro de la empresa; en este caso, ya todo depende de las decisiones del propietario al designar el sucesor de la empresa. Por lo tanto dentro de los conflictos intergrupales se deben tomar en cuenta como un elemento importante: El proceso de sucesión el cual se refiere a la percepción de alternativas que una organización ofrece a sus empleados, de mejorar su rendimiento, satisfacción y compromiso. (Dessler, 2001)*

De acuerdo con los resultados obtenidos en la Tabla 14, se corrobora que si el propietario toma la decisión de nombrar un sucesor no generaría conflictos familiares en el 54% de los propietarios. Sin embargo, un considerable 46% de los propietarios, creen que al nombrar un sucesor tendrán conflictos por las rivalidades que existen entre los miembros de la familia y sus hijos, e incluso el temor inherente a que si al nombrar al sucesor la compañía fracase o que exista una ruptura entre la familia y esto lleve a que la empresa no crezca o incluso que se vaya a la quiebra. Por tanto, muchos de los propietarios de las empresas familiares del sector textil, posponen la realización de un plan de sucesión motivadas por la consecuencia de una posible desintegración familiar por conflictos en la empresa.

Correlaciones Bivariadas (Matriz De Pearson) de las Variables Independientes

Para determinar las variables en las que existe correlación se utilizó la Matriz de Correlación de *Pearson*. Los resultados de las correlaciones permiten concluir que dos variables están relacionadas con otras dos variables: Se propone como estrategia de investigación que, a partir de la evidencia empírica que arroja la matriz de coeficientes de correlación de *Pearson*, considerar sólo aquellas correlaciones significativas al rango de 0.01 y 0.05 y de una magnitud igual o mayor a 0.50, lo cual representa una correlación positiva de moderada a fuerte. Como se muestra en la Tabla 15. Resultando las variables independientes con una correlación más alta de acuerdo al criterio establecido con anterioridad, las actitudes de los propietarios y

los conflictos intergrupales como factores claves que influyen en el proceso de sucesión de las empresas familiares del Sector Textil en Tijuana, B.C., México, presentándose a continuación:

Tabla 14: Conflictos al Nombrar al Sucesor

| Opinión de los propietarios | Porcentaje |
|-----------------------------|------------|
| Totalmente de acuerdo       | 46%        |
| Medianamente de acuerdo     | 0%         |
| Parcialmente en desacuerdo  | 0%         |
| Totalmente en desacuerdo    | 54%        |
| Total                       | 100%       |

En la tabla corrobora que si el propietario toma la decisión de nombrar un sucesor no generaría conflictos familiares en el 54% de los propietarios. Sin embargo, un considerable 46% de los propietarios, creen que al nombrar un sucesor tendrán conflictos por las rivalidades que existen entre los miembros de la familia y sus hijos, e incluso el temor inherente a que si al nombrar al sucesor la compañía fracase o que exista una ruptura entre la familia y esto lleve a que la empresa no crezca o incluso que se vaya a la quiebra. Por tanto, muchos de los propietarios de las empresas familiares del sector textil, posponen la realización de un plan de sucesión motivadas por la consecuencia de una posible desintegración familiar por conflictos en la empresa.

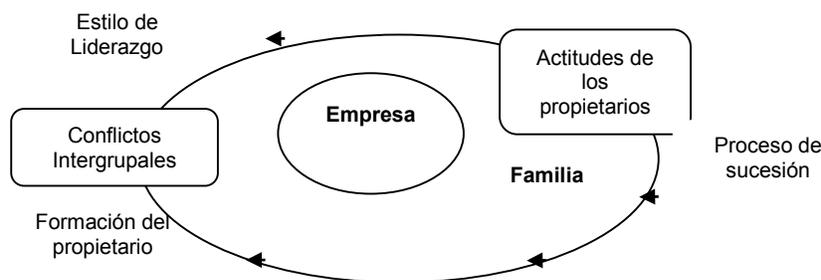
Tabla 15: Correlaciones Bivariadas (Matriz de Pearson) de las Variables Independientes

| Correlación entre Variables                   | Correlación |
|---|-------------|
| Formación Propietarios - Estilos de Liderazgo | .690**      |
| Formación Propietarios – Proceso de Sucesión  | .745**      |

En la tabla se observan las correlaciones que resultaron del análisis estadístico a través del SPSS 15. Se muestran las correlaciones más altas con respecto a las variables independientes, dando como resultado que dentro de la variable de Actitudes de los propietarios las dimensiones de formación de los propietarios incide en el estilo de liderazgo en un .0.690 en las variables de actitudes de los propietarios y conflictos intergrupales las dimensiones de Formación del Propietario incide en el Proceso de sucesión en un 0.745 , dando como resultado que estas dos variables sean factores claves que influyen en el proceso de sucesión de las empresas familiares del sector textil. \*\*La correlación es significativa en el nivel 0.01 \* La correlación es significativa en el nivel 0.05

Siendo el hallazgo fundamental de este estudio que los factores claves que influyen en el proceso de sucesión de las empresas familiares del Sector Textil en Tijuana, B.C., México son: las actitudes de los propietarios en cuanto al estilo de liderazgo que ejerce el propietario de la empresa y la formación que tenga este, así como los conflictos intergrupales que se presentan en el proceso de sucesión. De acuerdo a mencionado anteriormente de acuerdo a los hallazgos encontrados se propone en la figura 1.

Figura 1: Factores Claves Que Influyen en el Proceso de Sucesión de las Empresas Familiares del Sector Textil



El siguiente esquema muestra los factores que influyen en el proceso de sucesión de las empresas familiares del sector textil en Tijuana B.C., México siendo las actitudes de los propietarios y los conflictos intergrupales los que inciden de manera directa. Fuente: Elaboración propia Flores, M.V. y Vega, A. (2012)

## CONCLUSIONES

Resulta interesante mencionar que a pesar del entorno económico que se vive actualmente en el país, las empresas familiares del sector textil actualmente se encuentran en un proceso alto de desarrollo en un 40%, dado que los propietarios de la empresas manifiestan que han aumentado sus ventas y tienen compromisos

adquiridos en mediano plazo para seguir abasteciendo a sus clientes actuales y potenciales, ya que su desarrollo se encuentra centrados en la mejora de nuevas fibras y materiales, así como en el impulso de nuevas aplicaciones y segmentos de productos textiles, entre los que destacan los textiles técnicos, los textiles industriales y los textiles electrónicos interactivos. De igual manera los propietarios de las empresas familiares manifiestan que se ha presentado un incremento en las ventas de un 50% al contar con un mayor número de clientes tanto locales, regionales como nacionales que es sector de mercado que atienden estas empresas familiares, dando como resultado el que se adquieran compromisos a mediano plazo para seguir abasteciendo a sus clientes, debido al desarrollo que están presentando en lo referente a las nuevas fibras y materiales, así como en el desarrollo de nuevas aplicaciones y segmentos de productos textiles, así equipos y maquinaria automatizados que operan en línea en las áreas de producción. El 30% de la inversión de los propietarios se refleja en el proceso de desarrollo para la compra de máquinas de coser industriales y sistemas automatizados de control de calidad para corregir en línea cualquier defecto que presente la tela, así como equipos y maquinaria automatizados que operan en línea en las áreas de producción, incluyendo tecnologías de diseño asistido por computadora para la hilatura, tejido plano, tejido de punto, tintura, estampado y acabados.

También la inversión se realiza en sistemas completos como las tecnologías de manufactura integrada por computadora con la finalidad de hacer más eficientes los procesos de producción a futuro y cumplir con los compromisos adquiridos con los clientes potenciales. En lo referente a la participación de la familia política es muy limitada en la administración de las empresas familiares del sector textil, dando como resultado que solo el 35% es parte de la misma siendo los yernos los que tienen este porcentaje de colaboración como empleados, ocupando puestos como: jefes de los departamentos de ventas, producción y compra de materias primas, concentrándose el manejo de la organización en los familiares directos, siendo principalmente el propietario quien toma las decisiones y ocupa el puesto de mayor jerarquía. En cuanto a la participación de la familia en la administración de las empresas de este sector y su continuidad después del fundador, en lo referente a la participación de la familia política esta es limitada, reflejándose la mayor participación de yernos algunos primos que trabajan como empleados, ocupando puestos en los departamentos de ventas, producción y compra de materias primas. Cabe destacar que la participación de la familia en la administración del negocio un 55% está al frente del mismo los esposos(as), también teniendo representatividad los hijos(as) con un 25%, ocupando puestos claves como: la Gerencia General, Contabilidad, Finanzas y Recursos Humanos. Además, la falta de involucramiento y preparación al futuro sucesor se verifica en la escasa participación de la familia política en la administración del negocio. También se muestra el interés de los hijos de asumir la administración de la empresa familiar y participar en la continuidad y el desarrollo del negocio cuando el propietario se retire o muera,. Los propietarios si han contemplado en que si llegaran a morir alguno de sus hijos se queden al frente. Sin embargo, muchos propietarios de estas empresas no tienen definido un plan de sucesión en la empresa y por lo mismo, no tienen preparado al sucesor para el liderazgo. Los empresarios están conscientes de los problemas que va a enfrentar la empresa si fallecen, incluso consideran que podrían cerrar y quebrar debido a la falta de un plan de sucesión familiar.

En cuanto a la administración de la empresa familiar si existe el deseo de algún miembro de la familia en participar en la administración del negocio, los propietarios manifestaron en un 55% que es un hijo(a) quien desea colaborar en la continuidad y el desarrollo de la empresa participando en la administración del negocio, con la finalidad de quedarse al frente del mismo cuando el propietario se retire o fallezca. Asimismo el 70% de los propietarios de las empresas familiares si ha pensado en que si fallece, alguno de sus hijos puede dirigir el negocio; sólo que estos no llevan a cabo un plan de sucesión familiar, o no cuentan con ningún documento que refleje la decisión de cuál de sus hijos, puede ser el sucesor o el que dirija el negocio. No obstante los propietarios están expresado que el 53% de los propietarios considera que si hoy fallece, la empresa tendrá problemas en su operación, ya que no está designado un sucesor de manera oficial y en lo que se designa a alguien, la empresa puede paralizarse, estancarse en su desarrollo o incluso llegar a la quiebra. De aquí la importancia de establecer con anticipación y preparar al sucesor y que este sea

designado de manera formal a través de un plan de sucesión para evitar conflictos en la operación de las empresas familiares del sector textil. Aún así los propietarios consideran en un 61% que los conflictos en la familia derivados de la rivalidad existente entre sus miembros, no afecta para nombrar al sucesor, lo que garantiza que el futuro de la empresa; en este caso, ya todo depende de las decisiones del propietario al designar el sucesor de la empresa. Por lo tanto dentro de los conflictos intergrupales se deben tomar en cuenta como un elemento importante dentro del proceso de sucesión.

En lo referente a la decisión de nombrar un sucesor el 54% de los propietarios considera que no generaría conflictos familiares, sin embargo, si existe el temor de un considerable 46% de los propietarios, de que al nombrar un sucesor tendrán conflictos por las rivalidades que existen entre los miembros de la familia y sus hijos, e incluso la duda de que al nombrar al sucesor la compañía fracase o que exista una ruptura entre la familia y esto lleve a que la empresa no crezca o incluso que se vaya a la quiebra. Por tanto, muchos de los propietarios de las empresas familiares del sector textil, posponen la realización de un plan de sucesión motivadas por la consecuencia de una posible desintegración familiar por conflictos en la empresa. Llama la atención es que el 70% de los propietarios aún no tiene definido la distribución de bienes entre sus hijos o esposa, lo que indica que no existe un testamento; lo cual resulta alarmante ya que esto indica que a futuro existirán problemas legales por determinar de quién es la propiedad de la empresa y como se realizará la distribución de los bienes. Los propietarios de las empresas familiares, deben procurar que los miembros de sus familias se acerquen lo más posible a sus empresa para que las conozcan y evalúen si desean participar o no dentro de ellas. La continuidad de la empresa familiar está basada en su buen funcionamiento, y éste va depender básicamente de la capacidad de anticiparse y responder a los cambios. En el proceso de planeación de la empresa familiar es muy importante que participen tanto los miembros de la familia como los principales directivos de la empresa.

Asimismo, el hallazgo fundamental de este investigación indica que los factores claves que influyen en el proceso de sucesión de las empresas familiares del Sector Textil en Tijuana, B.C., México son las actitudes de los propietarios en cuanto al el estilo de liderazgo que ejerce el propietario de la empresa y la formación que tenga este, así como los conflictos intergrupales que se presentan en el proceso de sucesión. Cabe destacar que la actitud del propietario como fundador de la empresa ante la sucesión es positiva, en cuanto al proceso de sucesión las empresas familiares del sector textil, son manejadas por el fundador y el parentesco de los familiares políticos que participan en ella se compone principalmente por los yernos y los sobrinos, los propietarios consideran que si no implementan un proceso planificado de sucesión, esto podría propiciar una lucha de poder entre los candidatos de la familia que terminaría en la división familiar por las disputas que se puedan presentar y se refleje pérdida de poder y actividad laboral e incluso en el cierre de la empresa. En cuanto al estilo de liderazgo, en este tipo de empresas se presenta a través de los propietarios y como líderes aceptan las decisiones de los demás miembros de la familia y colaboradores, valoran el tener buenas relaciones con todas las personas que trabajan en la empresa, prefieren aceptar las ideas, opiniones o actitudes de los demás y no promover las suyas, manifestándose un liderazgo demócrata. En lo que se refiere a los conflictos intergrupales, al surgir algún conflicto los propietarios de las empresas tratan de ser neutrales y de no mezclarse en el asunto para no hacerlo más difícil, logrando evitar conflictos, pero cuando se presentan, buscan calmar a la gente y mantenerla unida, es decir, ser justos pero firmes y alcanzar una solución equitativa.

Solo que cuando se crea un conflicto los propietarios consideran que lo dominan parcialmente para que no altere la disciplina del trabajo, pero cuando surgen estos, tratan de identificar los motivos que lo originan y buscan darle solución. Sin embargo, los propietarios consideran que las reacciones por las tensiones que se crean por un conflicto, es entusiasta y amistosa y cuando las cosas no van bien, defienden, resisten o atacan con sus propios argumentos, para solucionar los problemas. En lo relacionado con la formación de los propietarios consideran que la experiencia en el trabajo que ellos poseen, así como los miembros de la familia y los directivos que laboran en la empresa es suficiente para la administración de la misma. Por otra parte, la autoformación fortalece la eficiencia administrativa. Una gran parte de los propietarios, miembros

de la familia y directivos cuentan con un nivel de escolaridad de Licenciatura. Por último, se puede concluir que al determinar los factores claves que influyen en el proceso de sucesión de las empresas familiares del Sector Textil en Tijuana, B.C., México, son las actitudes de los propietarios y los conflictos intergrupales, presentándose estas dos variables dentro del esquema para ser tomadas en cuenta por los propietarios al momento de decidir iniciar con la planificación de la sucesión.

La principal contribución de este trabajo, es la propuesta de un esquema con una serie de variables como factores claves, que influyen en el proceso de sucesión tales como: las actitudes de los propietarios y los conflictos intergrupales, presentándose estas dos variables dentro del esquema para ser tomadas en cuenta por los propietarios al momento de decidir iniciar con la planificación de la sucesión. Con la finalidad de pasar la batuta al designado como sucesor, de tal manera, que su estructura organizacional, procesos, manejo de personal se encuentren establecidos de manera formal, también se presenta información útil que contribuye a que los propietarios de las empresas familiares, recapaciten sobre la importancia que tiene el proceso de sucesión, como un factor primordial para su competencia, a través del cual es posible lograr mejores condiciones para crecer y evolucionar.

La principal limitación de la investigación que se presentó, fue la recolección de la información, debido básicamente al temor de los empresarios a proporcionar datos e información de sus empresas, atribuido a los niveles de inseguridad que existen en el país, y específicamente en la Ciudad de Tijuana, Baja California, donde se llevó a cabo el estudio, prolongando significativamente el periodo para recabar los datos y por ende de la investigación. Se recomienda para trabajos futuros, continuar en la misma línea de investigación, pero a nivel regional, de tal manera que se puedan contrastar los resultados en las diferentes ciudades de la región y realizar un estudio comparativo, para determinar si son los mismos factores claves los que influyen en el proceso de sucesión.

## BIBLIOGRAFÍA

Amigo, R. y Ferro, F. (2003) "Culturas y Estéticas contemporánea." Ediciones Polimodal.

Bateman, T. y Snell S. (2005) "Administración. Una ventaja competitiva." Cuarta Edición. Editorial McGraw Hill, México.

Belausteguigoitia, R. I. (2012) "Empresas familiares. Su dinámica equilibrio y consolidación." Editorial McGraw Hill, Segunda Edición. México. p. 19, p.135, 136 p. 137 p.140, p. 224

Davis J. Y Tagiuri, R. (1982) "Bivalent Attributes of the Family Firm". *Working paper, Harvard Business School, Cambridge, Mass. Ambient en Family Business Review*, 1996, Vol. 9(2), pp. 199-208.

Daily, C. M.; Dollinger, M. J. (1993) "Alternative methodologies for identifying family-versus no family-managed businesses." *Journal of Small Business Management*, Apr; Vol. 31(2), pp. 79-99

Davis, K. y Newstrom, J. (2000) "Comportamiento humano en el trabajo." Editorial McGraw Hill, México.

Dessler, G. (2001) "Administración de personal." Editorial Prentice Hall. Octava Edición, México.

Donckels, R. Y Fröhlich, E. (1991) "Are family business really different? European experience from Stratos. *Family Business Review*, Vol. IV, N°2, pp. 149-160.

Donnelley, R. (1964) "The Family Business." *Harvard Business Review* Vol. 4 (2) pp. 149-160.

Eddy, P. (1996) "Lessons, legends and legacies: Serving the family business". *Journal of financial planning*, Vol. 9 (6), pp. 76 -79.

Fernández, E., Montes, J. y Vázquez C. (1997) "La importancia del sector como determinante del beneficio". XI Congreso Nacional – VII Hispano-Francés de AEDEM, Lleida.

Flores, M.V., Vega, A., García, B.R (2010) "La Sucesión en las empresas familiares del Sector Textil en Tijuana, B.C., México. *Global Conference on Business and Finance Proceedings*, ISSN 1941-9589 online ISSN-1931-0285 on CD, Volume 5, Number pp.1, 201

Flores, M.A., Vega, A. Solís, M. (2013) "Factores de Contingencia que inciden en la profesionalización de las Empresas Familiares del Sector Servicios de Tijuana, B.C., México". *Revista Internacional Administración & Finanzas (RIAF)*, 6(5), pp. 29 - 44.

García, A.J., García P., Domenge R. (2011) "Determinantes de la estructura de capital en la pequeña y mediana empresa familiar en México." *Revista Contaduría y Administración*. Editada por la división de Investigación de la Facultad de Contaduría y Administración de la UNAM. México, D.F. pp.1-27, p. 3

García, M. E. (2001) "Tesis Doctoral Los Valores del fundador y su influencia en la empresa familiar en Galicia."

Garman, A., Tyler, J. (2004) "CEO Succession Planning in Freestanding U.S. Hospital: Final Report." *American Collage of Healthcare Executives*. October 27, 2004. p. 5

Gallo, M. A. (1998) "La Sucesión en la Empresa Familiar." Colección de Estudios e Informes N° 12, Caja de Ahorros y Pensiones de Barcelona, España. ISBN 970-686-189-0

Gallo, M. A. (2008) "Ideas básicas para dirigir la empresa familiar." Ediciones Universidad de Navarra.

Gómez, G., López M. y Betancourt J. (2008) "Estudio exploratorio de los factores que influyen en la selección de un mecanismo de sucesión patrimonial en las empresas familiares colombianas." *Cuadernos de Administración* Julio - Diciembre Vol. 21 Issue 3, pp. 269- 292

Handler, W.C. (1992) "The succession experience of the next generation." *Family Bussiness Review*, 7(2), pp. 273-286.

Kram, K. E. (1988) "Succession in family firms: The problem of resistance." *Family Bussines Review*, 19(2), pp.135-145.

Kuhlman, R. (1997) "Negocios vs. Familia." *Entrepreneur* 5 (12) pp. 28–29.

Lambrecht, J. (2005) "Multigenerational transition in family business: A new explanatory model." *Family Business Review*, 18 (4), pp. 267-282

Longenecker, J. y Shoen, J. (1978) "Management succession in the family business." *Journal of Small Bussiness Management*, 16 (3), pp.1-6.

Lozano M. (2008) "Elementos del proceso de formación de descendientes antes de su vinculación a la empresa familiar: un estudio de casos colombianos." *Cuadernos de Administración* (01203592) Vol. 18 Issue 37 pp. 243-268

Navarrete Jiménez, M. (2008) “Transición Generacional en las Empresas Familiares Mexicanas Fabricantes de Pinturas y Tintas.” Tesis Doctoral. UNAM, México.

Negreira del Río, F. y Negreira del Río, J. (2007) “Planificar la sucesión en la empresa familiar: implicaciones.” *Revista Empresa* No. 22 Octubre Diciembre 2007 pp. 10 -19

Meroño, A. 2009 “Análisis del nivel de profesionalización en la empresa familiar.” *Revista de Estudios Empresariales*. Segunda Época. Número: 2 pp.80-98.

OCDE, Organisation for Economic Co-operation and Development (2007) “SMEs in México, Issues and Policies”, ISBN 978-92-64-03178-4, Paris, p. 144.

Porter, M. (2000) “La Ventaja Competitiva de las Naciones.” Editorial Vergara. Buenos Aires.

Rockart, J. (1986). “A primer on critical success factors”. Editorial McGraw-Hill School Education Group

Rodríguez, J. (2006) “Dirección moderna de Organizaciones”, Editorial Thomson. ISBN-10: 9706864660, ISBN-13: 9789706864666 pp. 222

Rosenblatt, P.C., De Mik, L., Anderson, R.M., Johnson P.A. (1985) “The family in business: Understanding and Dealing with the challenges entrepreneurial families faces”. San Francisco: Jossey-Bass San Francisco, California. U.S.A.

Sharma, P., Chrisman, J.J. y Chau, J. H. (2003) “Predictors of satisfaction with the succession process in family firms.” *Journal of Business Venturing*, 18 (5), pp. 667-687

Terry, G.R., Franklin S.G. (1987) “Principios de Administración.” Editorial Continental. Cuarta Edición. México.

Ussman, A.M. (1994) “A transferencia de geracao na direccao das empresas familiars em Portugal.” Disertación doctoral no publicada, Universidade da Beira Interior, Portugal-Universidad Autónoma de Barcelona, España.

Venter, E. Boshoff, G. Y Mass G. (2005) “The influence of successor-related factors on the succession process in small and medium-sized family businesses.” *Family Business Review*, 18 (4), pp. 283-303.

Wayne M., Noe, R. (2000) “Administración de recursos humanos.” Editorial Pearson Prentice Hall. Novena Edición. México.

Wilsons, J. (2003) “Como evaluar y mejorar su estilo de dirección.” Ediciones Gestión. Primera Edición.

Wortman Jr. M.S. (1994) “Theoretical foundations for family-owned businesses: A conceptual and research based paradigm.” *Family Bussiness Review*, 7(1), pp. 3-27

Amarjen, (2009). *Definición de la empresa familiar y conceptos afines*. Recuperado el 27 de Julio 2009 del sitio web: <http://amarjen.wordpress.com/2009/04/14/definicin-de-empresa-familiar-y-conceptos-afines/>

Centremetal.lúrgic Upmball, (2005). *La empresa familiar*. Recuperdo el 03 de Marzo 2012 del sitio web: <http://www.centrem.cat/ecomu/upfiles/publicacions/publica6.pdf>

Gómez, P. (2010). *Gestión de clima laboral: el reto de tomar acción*. Recuperado el 10 de Diciembre 2013 del sitio web: <http://climaorganizacionalneo.blogspot.mx/2010/09/gestion-de-clima-laboral-el-reto-de.html>

INEGI. Instituto Nacional de Estadística, Geográfica e Informática (2006). *Micro, Pequeña y Medina y Gran Empresa Estratificación de los Establecimientos Censos Económicos 2004*. Recuperado el 03 de Marzo 2012 del sitio web:

[http://www.inegi.org.mx/prod\\_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/censos/economicos/2004/industria/estratifica2004.pdf](http://www.inegi.org.mx/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/censos/economicos/2004/industria/estratifica2004.pdf)

Esser, K., Hillebrand, W., Messner, D., Meyer-Stamer, J. (1996). *Revista CEPAL N° 59 Páginas: 39-52* Recuperado el 03 de Septiembre de 2012 en [www.eclac.org/cgi-bin/getProd.asp?xml=/revista/noticias/articuloCEPAL/2/19142/P19142.xml&xsl=/revista/tpl/p39f.xsl&base=/revista/tpl/top-bottom.xsl](http://www.eclac.org/cgi-bin/getProd.asp?xml=/revista/noticias/articuloCEPAL/2/19142/P19142.xml&xsl=/revista/tpl/p39f.xsl&base=/revista/tpl/top-bottom.xsl)

Martínez, J. (2012). *Empresas familiares: las siete reglas de oro*. Recuperado el 07 de Noviembre 2012 en [blog.latercera.com/blog/murodenegocios/entry/empresas\\_familiares\\_las\\_siete\\_reglas](http://blog.latercera.com/blog/murodenegocios/entry/empresas_familiares_las_siete_reglas)

Patlán J., Delgado D. y Musik. G.A., (2010). *La industria textil en México; Diagnóstico, Prospectiva y Estrategia. Centro de Estudios de Competitividad. ITAM*. Recuperado el 02 Diciembre 2013 en [http://cec.itam.mx/medios\\_digitales/documentos/Estudios\\_sectoriales/Resumenes\\_Ejecutivos/Textil.pdf](http://cec.itam.mx/medios_digitales/documentos/Estudios_sectoriales/Resumenes_Ejecutivos/Textil.pdf)

Salazar, G. (2009). *Empresas familiares*. Recuperado 02 Diciembre 2013 del sitio web: [http://cec.itam.mx/medios\\_digitales/documentos/Estudios\\_sectoriales/Resumenes\\_Ejecutivos/Textil.pdf](http://cec.itam.mx/medios_digitales/documentos/Estudios_sectoriales/Resumenes_Ejecutivos/Textil.pdf)

Sánchez- Crespo, (2006). *Sánchez-Crespo Abogados y Consultores*. Recuperado el 27 de Julio d 2009 del sitio web: <http://blogs.sanchez-crespo.com/antoniosanchezcrespo/2009/06/06/concepto-de-empresa-familiar/>

## RECONOCIMIENTO

Los autores agradecen el apoyo logístico y financiero del Fondo para la Investigación. Asimismo, agradecen los comentarios de los árbitros y editores del IBFR. Los cuales contribuyeron a mejorar la calidad esta investigación.

## BIOGRAFÍA

Dra. Maria Virginia Flores Ortiz. Coordinadora del área de Recursos Humanos. Catedrático de la Universidad Autónoma de Baja California, Facultad de Contaduría y Administración, Certificación de ANFECA y PROMEP, SNI 1 CONACYT. Campus Tijuana. Calzada Universidad No. 14418 Parque Industrial Internacional Tijuana, Tijuana, B.C. C.P. 22390. Correo electrónico: [vicky.floresortiz@gmail.com](mailto:vicky.floresortiz@gmail.com)

Dr. Alfonso Vega López. Coordinador General de la Maestría en Administración de la Facultad de Contaduría y Administración. Universidad Autónoma de Baja California. Catedrático. Certificación de ANFECA y PROMEP, SNI 1 CONACYT. Calzada Universidad No. 14418 Parque Industrial Internacional Tijuana, Tijuana, B.C. C.P. 22390. Correo electrónico: [avega@uabc.edu.mx](mailto:avega@uabc.edu.mx)