



**Nombre del alumno: Carlos Daniel Rodríguez Galindo**

**Nombre del profesor: MARIA DEL CARMEN CORDERO**

**Nombre del trabajo: EMPRESAS FAMILIARES: PROS Y CONTRAS**

**Materia: SEMINARIO DE TESIS**

**Grado: 8**

**Grupo: U**

Comitán de Domínguez Chiapas



# 1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Vivimos en un país donde, culturalmente, se le da un alto valor a la familia, estableciendo relaciones que son extremadamente fuertes y se complementan con valores y tradiciones.

A diferencia de otros países, en México el núcleo familiar comprende tres generaciones, Abuelos, Hijos y los Nietos; cosa que en otros países no ocurre.

En Estados Unidos por ejemplo, el núcleo familiar comprende de dos generaciones, Padres e Hijos.

Ese alto valor que se le da a la familia en México ha provocado que Las Empresas Familiares tengan un rol muy importante en cuanto al desarrollo económico de la nación.

Estudios en el país lo afirman, que un 90% de las empresas en México son familiares.

Aunque como toda empresa, todas cuentan con un ciclo de vida, que es nacen, crecen, maduran y después hay un no querido declive.

Todos los líderes empresariales lo enfrentan en determinado momento, pero a partir de ahí comienzan a surgir problemas en empresas familiares.

Muchas veces en este modelo de empresa, se contrata a familiares para apoyarles o como comúnmente se dice "echarles la mano".

En ocasiones esos familiares no cuentan con la capacitación suficiente, no están preparados para el rubro de la empresa, o no son capaces de influenciar como líderes en la organización.

Eso por mencionar uno de los problemas en la empresa familiar; pero existen otros donde puede que un padre de familia comenzó con la empresa, pero empieza a gestionarse cambios generacionales, y ya no solo el papá es la

máxima autoridad, sino que los hijos que comienzan a involucrarse comienzan a adquirir autoridad.

Los cambios generacionales son uno de los problemas que atraviesan las empresas familiares, generando una baja probabilidad de éxito.

A medida que la empresa crece exige una mejor capacidad de respuesta de los miembros de la empresa familiar. Por ello las empresas deben dar el paso de ser amateurs a profesionalizarse.

Las Empresas Familiares que no estén dispuestas a llevar a cabo los cambios que les exige su entorno, cada vez más complicado y competitivo, reducen sus posibilidades de supervivencia.

Pero no solo eso, creo que uno de los canceres de la empresa familiar es ello, que no se sabe delimitar entre ambos puntos, La empresa y la Familia.

Muchas empresas se han frustrado gracias a que los problemas de la empresa son llevados a la familia y viceversa. Podemos tomar en cuenta los principios de Ford.

Ford en sus comienzos, la poca capacidad de separar familia con empresa llevo a problemas en la familia muy delicados, como la muerte del propio hijo de Henry Ford.

En el caso de las Empresas Familiares, la influencia de la familia sobre la empresa es enorme y por ello, se reconoce que son organizaciones emocionales.

Los conflictos y resentimientos muchas veces llegan a ser el pan de cada día, así como familiares que muchas veces están en las empresas porque se sienten obligados.

Ahora bien, son varios conflictos que como se muestran, surgen de la decisión de formar empresas familiares, pero que tienen soluciones que mucho trabajo se pueden solucionar.

## 2. PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

1. ¿Qué es una empresa Familiar?
2. ¿Cómo se conforma una Empresa Familiar?
3. ¿Cómo es la interacción en las empresas familiares?
4. ¿Cuáles son las ventajas y desventajas del modelo empresa familiar?
5. ¿Qué lleva al fracaso a una empresa familiar?
6. ¿Cómo debería ser la administración de una empresa familiar?

### 3. OBJETIVOS

#### Objetivo General

1. Analizar las interacciones dentro de las empresas familiares

#### Objetivos Específicos

- Definir qué son las Empresas Familiares
- Investigar cómo se conforma una empresa familiar
- Identificar cuáles son las ventajas y desventajas del modelo de empresa familiar
- Analizar qué lleva al fracaso a una empresa familiar
- Analizar cómo se administra una empresa familiar

## 4. Justificación

La empresa familiar se me hizo un tema importante para abordar e indagar en este trabajo.

En nuestro México, la familia es la base fundamental de la sociedad, que posee gran influencia en el desarrollo sostenible de las naciones.

Vivimos en un país donde, culturalmente, se le da un alto valor a la familia, estableciendo relaciones que son extremadamente fuertes y se complementan con valores y tradiciones.

A diferencia de otros países, en México el núcleo familiar comprende tres generaciones, Abuelos, Hijos y los Nietos.

En otros países, lo que vemos en México no lo vemos, aun en un país vecino como Estados Unidos por ejemplo, donde el núcleo familiar comprende de dos generaciones, Padres e Hijos.

Ese alto valor que se le da a la familia en México ha provocado que Las Empresas Familiares tengan un rol muy importante en cuanto al desarrollo económico de la nación.

Pero a pesar de la importancia de la Familia y las Empresas Familiares, en nuestro país según el documento "La empresa familiar en México Situación actual de la investigación" se le ha dado poca importancia, dando origen a que las investigaciones sobre el tema sean pocas pero se va progresando.

La empresa Familiar según uno de los conceptos que se aborda en el ensayo es, Empresa donde los sistemas familia y empresa se entrelazan y en la que la participación de sus miembros en la dirección, en la toma de decisiones y en el capital está plenamente establecida, y existe el deseo de continuidad dentro del seno familiar. (La Empresa Familiar en México, Situación actual de la investigación, 2013, pág. 139)

A mi entender, es una definición bastante acertada, ya que la empresa familiar se trata de que la propiedad de los medios, instalaciones y/o dirección se encuentre en manos de una familia.

Este tipo de empresas son familiares porque un familiar sea propietario de más del 50% o del mayor porcentaje de acciones, o también, porque un miembro de la familia se encuentre en la presidencia.

El tema de Empresas Familiares me interesa porque en mi familia tuvimos una, donde lamentablemente se fue a la quiebra y era muy chico en ese entonces como para entender lo que sucedía.

Con el pasar de los años fui conociendo que paso, y ahora estudiando el tema me he dado cuenta de circunstancias que afectan a su desarrollo.

Una empresa familiar a en mi experiencia es buena si es bien administrada y son bien definidos los roles y las limitaciones, al igual que el hecho de hacer un lado los intereses para buscar la generación de utilidades que nos ayuden para vivir bien.

Y es gran medio para que futuras generaciones tenga un trabajo que por experiencia nos deja utilidades, pero si los roles, limitaciones e intereses interfieren, la empresa familiar sería un caos y sería difícil su supervivencia.

Un ejemplo muy claro o conocido de algo detonante en una empresa familiar es el ejemplo de Ford, una marca posicionada ha tenido éxitos pero también muchos fracasos.

En sus primeros años la sucesión del fundador Henry Ford a Edsel Ford fue un aspecto detonante, tanto así que acabo con la vida de Edsel Ford y afectó terriblemente a la empresa.

Entonces considero que el investigar, aprender cómo administrarla me ayudará a en un futuro intentarlo para que mis generaciones se vean beneficiadas de lo decida emprender en mi futuro inmediato.



## 5. Hipótesis

Una empresa familiar que desarrolla una buena interacción entre los polos familia - empresa genera ventajas competitivas respecto al resto de empresas

Variable Independiente: Empresa Familiar

Variable Dependiente: Interacción - Ventaja Competitiva

## 6. Marco Referencial

### 6.1 Marco Histórico

Pensemos en que la familia es parte de la sociedad, desde que nacemos nos vemos involucrados en ese núcleo o seno familiar.

Por ende considero que no es un concepto nuevo o reciente, sino que seguramente desde hace mucho se opera.

Las empresas familiares siempre han existido y parece sorprendente si tenemos en cuenta que dominan nuestra economía y nuestras sociedades desde hace miles de años en casi todo el mundo.

Sin embargo, hasta hace unas cuatro décadas no se había escrito casi nada sobre ellas, y solo recientemente se les empezó a prestar atención como una forma diferenciada de empresa y con un tipo especial de filosofía de gestión.

Posterior a la revolución industrial se toma como tal el concepto de empresas las cuales se especializan en algo y lo hacen mejor que sus competidores.

Una empresa Familiar es una organización importante para la economía, para nuestro país, significa tanto, ya que el 65% de empresas en México son Familiares

Pero a pesar de ello no se les había prestado la suficiente atención y no es hasta el año 1953 que en una tesis doctoral se menciona sobre los riesgos que conlleva una empresa Familiar.

A partir de ese punto, en 1964 un profesor de nombre Robert Donelli publicó un artículo en donde menciona que así como una empresa familiar tiene riesgos para fracasar, causar divisiones; así también generan una ventaja competitiva contra aquellas empresas que no son de capital familiar.

Aunque se puede decir que el estudio nació como artículos publicados entre las décadas de 1950 a 1970, estos realmente se centraban en problemas que parecían entorpecer a las empresas familiares, como el nepotismo, la rivalidad entre generaciones y hermanos, aún con gente que no formaba parte de la familia y tenía puesto de gerencia.

No se puede asegurar que estos sean los primeros estudios hechos a empresas familiares, ya que son demasiado antiguas.

En ese entonces se consideraba a la empresa familiar con solo dos subsistemas, como lo son la empresa o negocio y la familia.

Cada uno con sus reglas, estructura, valores y obligaciones a cumplir en ambos subsistemas.

Este modelo era complicado porque, un individuo tenía que cumplir con dos papeles, pero Tagiuri y Davis, elaboraron un modelo.

En el año de 1982 se reconoce el modelo de los tres círculos que aún en nuestros días se conoce en todo el mundo (El modelo de los 3 círculos representa los atributos de tres subsistemas que son: La Empresa, La Familia y La Propiedad).

En este modelo se considera que todos los miembros de la organización forman parte de alguno de los círculos. Mientras que algunos de ellos forman parte de dos círculos y es porque tienen más de un nexo con la organización.

Las Empresas Familiares hay que tratarlas como un ente con doble cara, una de ellas son las ventajas, mientras que la otra son los inconvenientes.

Si nos centramos en la cara de las ventajas, podemos mencionar factores como la flexibilidad, la capacidad de adaptación al entorno, la motivación de las personas que trabajan, en especial los que forman parte de la familia.

Cuando en una empresa familiar, sobre la familia recae el poder, los familiares al frente ponen un empeño que evidentemente es superior al que podría dar un directivo que no sea de la familia. ¿La Razón? Algún Bono económico

Otra de las ventajas es que cuando el capital, el cual lo aportan miembros de la familia puede considerarse paciente, ya que en algún punto de crisis, las ganancias, dividendos serán menores, siendo un capital que apuesta a largo plazo.

Esto se da porque la esencia del porque se crea una empresa familiar es el generar, tanto empleos para miembros de la familia, pero así también ingresos para poderse sustentar y poder trascender a las siguientes generaciones.

La otra cara de la moneda también es evidente, no se puede negar, y, ¿cuándo sucede?...

Cuando la familia esta falta de unidad, poco cohesionada, así como poco o nada comprometida con el proyecto empresaria,

En ese punto la empresa familiar pierde esa ventaja competitiva e incluso puede que sea menos competitiva que una empresa no familiar.

Entonces, así como pueden llegar a ser empresas muy fuertes, aún más que las que no son empresas familiares, algunas de ellas mueren y unas lo hacen muy rápido, no pudiendo sobrepasar el cambio generacional a una segunda o tercera generación.

El 60% de empresas familiares fracasan por dificultades y conflictos familiares. Este dato corresponde a una investigación realizada por John Ward de la Universidad de Harvard, donde habla sobre 1000 empresas familiares de todo el mundo, que no habían logrado llegar siquiera a la tercera generación.

Otros de los factores son la falta de reglas y normas que regulen las relaciones entre la empresa y la familia, la falta de una visión compartida y alineada a la estrategia del grupo familiar, la ausencia de un plan de sucesión el cual debe ser elaborado estratégicamente.

Entonces para finalizar, la empresa familiar es una empresa que antes que otra cosa es una familia.

## 6.2 Marco Teórico

Las familias no solo tienen lazos de consanguinidad y amistad, sino que también se asocian para conformar distintos tipos de organizaciones.

Los negocios o empresas familiares son aquellos, de acuerdo con Lambing y Kuehl (1998), cuya administración, dirección y control recae en manos de un empresario y miembros de la familia.

Esto proporciona ventajas, ya que se le tiene frecuentemente más confianza a algún miembro de la familia que a alguien externo a ellas. Pero, uno de los problemas más grandes es cuando los asuntos familiares se mezclan con las operaciones del negocio.

Sin embargo, las fortalezas de las empresas familiares se pueden potencializar y las debilidades superar, a partir de alianzas estratégicas y acuerdos de cooperación que les permitan enfrentarse a la globalización y las transforme en prenda de garantía de su continuidad en el mercado.

Las empresas familiares tienen gran importancia dentro de la realidad socioeconómica de cualquier país, ya que se constituyen en un agente activo en la regeneración de la estructura económica regional (López, 2003). Por esta razón, la literatura sobre la empresa familiar es muy abundante.

De acuerdo con Eddy (1996)

El modelo de empresa, que aunque no es el más acertado, pero es el más aceptado es el de Tagiuri y Davis (1982)

Tagiuri y Davis (1982) condicionan la existencia de la empresa familiar en la interconexión de tres subsistemas: la propiedad, la familia y la empresa.

Este modelo es considerado útil para la identificación del juego de roles existente en la empresa familiar y la comprensión del juego relacional que generan y su frecuente superposición. Por el contrario, no es útil para definir otras facetas de este juego relacional, como son las reglas y los contextos.

De acuerdo con Croutsche y Ganidis (2008), esta heterogeneidad conceptual se relaciona, principalmente, con la dificultad para fijar los límites fronterizos entre el lazo familiar, el nivel de control y el tiempo de posesión de la empresa.

Anderson (1998) habla sobre la importancia de que, aquellos miembros de la familia, en quienes recae el poder y realizan contrataciones, estas, las hagan en base a criterios de objetividad, capacidad, experiencia, para así poder evitar al máximo el nepotismo.

El nepotismo consiste en la preferencia que algunos empresarios tienen hacia sus familiares, para darles puestos dentro de la organización. Siendo más específicos, al hecho de darle trabajo, un lugar en la empresa por el parentesco, sin tomar en cuenta su formación, capacidad para poder desarrollar las tareas requeridas por el cargo, así como su nivel de compromiso con la misión y visión de la empresa.

El nepotismo crea un ambiente de desconfianza entre los trabajadores y puede impedir que la empresa acceda al mejor talento laboral.

Así que la mejor manera de contrarrestarlo es entrar en una dinámica de profesionalización en la empresa, de modo que los empleados contratados sea en base a criterios objetivos de formación, capacidad y experiencia (RODRÍGUEZ, 2002)

La familia aporta a la empresa, no solo sus valores, sino aquellos comportamientos que han tenido utilidad para los distintos miembros que la forman. De igual manera, influye tanto de forma positiva como negativa; según Arias Galicia, “una organización es retrato de sus miembros” (citado por Gutiérrez, 2002, p. 46)

Los valores en las empresas familiares son un factor clave en el desempeño de dichas organizaciones y logran convertirse en una ventaja competitiva que se puede conservar a lo largo del tiempo (Garza et al., 2011).

Entonces, la cultura familiar suele tener un reflejo en la empresa, según Rodríguez (2002) esta cultura está formada por los valores, usos y actitudes que definen el que hacer de una familia.

Para lograr que una empresa familiar sea efectiva, se tiene que tomar en cuenta dos puntos importantes:

- La Familia como sistema: En el intervienen varias variables, como la aceptación incondicional, las relaciones entre los individuos de la familia, emociones, etc.
- El negocio como sistema: En el Intervienen otras variables, como la evaluación del funcionamiento, importancia de los clientes externos e internos, metas, etc. (Eddy, 1996).

Por último quiero entrar en tema de la sucesión en la empresa familiar. La sucesión, en el ámbito de la teoría de la empresa, se conoce como: «el abuelo la funda, los hijos la debilitan y los nietos la entierran» (Le Breton-Miller, Miller & Steier, 2004; Royer, Simons, Boyd & Rafferty, 2008 en Soto Maciel, 2013; González, 2010).

Existe una coincidencia unánime de los expertos al señalar que el principal inconveniente de las empresas familiares radica en la dificultad de mantener la continuidad a lo largo de distintas generaciones.

La falta de preparación de las generaciones sucesivas para manejar las demandas de una empresa creciente y una familia mucho mayor, genera una gran crisis (Soto Maciel, 2013).

A pesar de las enormes fortalezas de las empresas familiares, su mayor debilidad radica en la dificultad para lograr continuidad generacional, ya que los miembros familiares, sucesores del fundador, por lo general, no tienen el espíritu de su antecesor y tienden a confundir las funciones de la familia con las de la organización.

## 6.3 Marco Conceptual

En muchos países, la empresa familiar es la columna vertebral de su progreso y de su desarrollo económico. De ellas dependen buena parte de la generación de empleo y buena parte del avance del valor añadido de aquellos países.

Ahora bien, se entiende, por tanto, por empresa familiar aquella en la que:

- La mayoría de las acciones con derecho a voto, directo o indirecto, son propiedad de la familia que fundó la compañía y
- En la que al menos un representante de la familia o pariente participa en la gestión o gobierno de la compañía.

La empresa familiar tiene, en su identidad como empresa, las mismas características que cualquier otra, pero la hace especial el que tienen como referencia inmediata un conjunto de personas con lazos familiares entre sí que actúa como auténtico elemento integrador.

Las Empresas Familiares se clasifican, y es en forma Jurídica, por tamaño, por su actividad o por el tipo de vinculación con la que cuente.

La forma jurídica adoptada es, sin duda, el elemento que, desde un punto de vista jurídico, resulta más definitorio por el conjunto de aspectos que derivan de él.

Que una empresa adopte forma de empresa individual, cuyo titular único es la persona física del empresario (el padre, principalmente, u otro de los miembros de la familia), o se acoja a alguno de los tipos de sociedad utilizados (anónima y limitada)

El tamaño toma en cuenta las habituales distinciones entre empresas pequeñas, medianas y grandes son también aplicables al ámbito de la empresa familiar.



Teniendo en cuenta la tendencia a agrupar en una sola categoría (las conocidas pymes) los dos primeros términos. La mayor parte de las empresas familiares se ubican por tamaño en el espacio de las pymes siendo una minoría las que llegan a convertirse a empresas grandes.

Ahora bien, la actividad desarrollada por la empresa familiar también suele constituir una fuente de aplicación de normas sectoriales con mayor o menor amplitud a las empresas y, en tal sentido, no cabría distinción respecto de las empresas familiares.

Existe un ámbito de actividades por tratarse de sectores sensibles para la economía en general y para los intereses de amplios sectores de usuarios las cuales son: actividades financieras, de seguro, de inversión, estratégicas, de telecomunicación, de energía, etc.

La empresa familiar no sólo es un patrimonio particular de uno o varios grupos familiares, sino que en la actualidad se constituye en un patrimonio social.

La empresa familiar, además de los socios propietarios, tiene otros “socios” que poseen interés en la continuidad del negocio familiar: los trabajadores, que desean mantener su puesto de trabajo que les permite cierta seguridad como medio de subsistencia.

En la relación de familia, hay necesidades, intereses, comportamientos, deseos y expectativas comunes e individuales; hay similitudes y diferencias. Diferentes modos de pensar y actuar y comportamientos similares, opuestos y complementarios.

La interacción de todos esos elementos provoca las diferencias que se constituyen en la génesis del conflicto. Marines Suárez define el ‘conflicto’ como un proceso de interacción que, como tal, nace, crece, se desarrolla y puede a veces transformarse, desaparecer y/o disolverse, y otras veces permanecer estacionario.

Es necesario, pues, conocer las necesidades propias, los intereses implícitos y explícitos y contrastarlos con los intereses y necesidades de los otros intervinientes en la relación.

Podemos determinar, pues, que el conflicto interpersonal surge por la confrontación de desigualdades entre los miembros de la familia.

El inicio del conflicto puede estar en la adopción de posiciones divergentes, e inicialmente se busca la imposición del propio criterio o interés frente al diferente del otro.

Es el conflicto entre familiares una de las causas de destrucción de empresas familiares, como en el caso de Henry Ford y su Hijo, cuando hicieron el intento de sucesión, que por diferencias provocaron un golpe duro para Ford Company Motors.

La sucesión es un proceso natural que todo empresario familiar en algún momento de su carrera va a experimentar. La transmisión de la propiedad tiene que ser previamente planificada, porque es una transmisión de poder.

Existen tipos de propietarios en la empresa Familiar, los cuales son propietario gestor, en gobierno, implicado, pasivo, inversor y orgulloso.

El propietario gestor es quien tiene la responsabilidad directa del negocio e interviene en la toma de decisiones.

El propietario en gobierno es el que mantiene responsabilidades y ocupa cargo administrativo.

El propietario involucrado es el que ofrece su apoyo, mientras que el pasivo abdica responsabilidad en el negocio.

El propietario inversor puede decidir vender parte de su propiedad, mientras que el orgulloso es aquel que le enorgullece formar parte de la sociedad.

## **Bibliografía**

Coordinación, F. N. (2007). *La empresa familiar y los nuevos retos de gestión*. Fundación EOI.

Sastre, E. (2021). *Instituto de la Empresa Familiar*. Obtenido de  
<http://www.uco.es/catedrasyaulas/catedraprasa>

Gordon Gran (2011). *Familias en Guerra*. Deusto

Díaz de los Santos (2010). *La gestión de personas en empresas familiares*.

Poza Ernesto (2011). *Empresas familiares*. Cengage Learning.