



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

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

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

**Materia: TALLER DE ELABORACIÓN DE TESIS**

**Grado: 9**

PASIÓN POR EDUCAR

**Grupo: U**

Comitán de Domínguez Chiapas



## **AGRADECIMIENTOS**

# **INDICE**

## **CAPITULO 1: PROTOCOLO DE INVESTIGACIÓN**

1.1 Planteamiento del problema

1.2 Preguntas de investigación

1.3 Objetivos

1.4 justificación

1.5 Hipótesis

1.6 Metodología (Marco metodológico)

## **CAPITULO II ORIGEN Y EVOLUCION DEL TEMA**

2.1 Introducción a la Empresa Familiar

2.2 Concepto de Empresa Familiar

2.3 Evolución de la Empresa Familiar

2.4 Naturaleza de los conflictos en las empresas familiares

2.5 Importancia de la Empresa Familiar en la economía actual

# INTRODUCCIÓN

# CAPITULO 1

## PROTOCOLO DE INVESTIGACIÓN

### 1.1 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.

## 1.2 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?

## 1.3 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

## 1.4. 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.

## 1.5 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

## 1.6 METODOLOGÍA

### MÉTODO

El método se refiere a los procedimientos que se puede seguir con el propósito de llegar a demostrar la hipótesis, cumplir con los objetivos o dar una respuesta concreta al problema que identificó, se empieza por definir un punto de partida.

El método de la investigación es el procedimiento riguroso, formulado de una manera lógica, que el investigador debe seguir en la adquisición del conocimiento.

Es el procedimiento o conjunto de procedimientos que se utilizan para obtener conocimientos científicos, el modelo de trabajo o pauta general que orienta la investigación.

El método para la obtención del conocimiento denominado científico es un procedimiento riguroso, de orden lógico, cuyo propósito es demostrar el valor de verdad de ciertos enunciados. (Hidalgo, 2016)

Es el camino para alcanzar una meta. Sistema de principios (identidad, contradicción, exclusión) y normas (inducción, deducción) de razonamiento para establecer conclusiones en forma objetiva.

El método científico ha caracterizado a la ciencia natural desde el siglo XVII, y consiste en la observación sistemática, la medición, la experimentación, la formulación, el análisis y la modificación de las hipótesis.

Según la definición de Kerlinger, el método científico es “el estudio sistemático, controlado, empírico y crítico de proposiciones hipotéticas acerca de presuntas relaciones entre varios fenómenos”.

Francis Bacon definió el método científico de la siguiente manera:

- Observación
- Inducción
- Hipótesis
- Comprobación de la hipótesis por experimentación
- Demostración o refutación de la hipótesis
- Conclusiones

Efi de Gortari (1980) escribe: “El método científico es una abstracción de las actividades que los investigadores realizan, concentrando su atención en el proceso de adquisición del conocimiento”. (Figuroa, 2015)

## METODOLOGÍA

Debido a la curiosidad del ser humano, la metodología de la investigación, se ha encargado de definir, construir y validar los métodos necesarios para la obtención de nuevos conocimientos.

La Metodología es la ciencia que nos enseña a dirigir determinado proceso de manera eficiente y eficaz para alcanzar los resultados deseados y tiene como objetivo darnos la estrategia a seguir en el proceso.

En su definición pura, la metodología de investigación es el conjunto coherente y racional de procedimientos y técnicas que se aplican de manera ordenada y sistemática en la realización de un estudio; esta metodología determinará la forma en que los investigadores recaban, ordenan y analizan los datos obtenidos.

Por lo tanto, no solo se aplicará en todas las fases de la investigación, sino que además constituye una etapa del estudio en sí donde se exponen, describen y

razonan los criterios adoptados en la elección de la metodología con el objetivo de otorgar validez y rigor científico a los resultados del estudio.

La elección de la metodología de investigación es crucial para las conclusiones que se puedan sacar sobre un estudio, pues afecta no solo a lo que podamos decir sobre las causas, sino también a los factores que influyen en el fenómeno.

#### Método analítico

Este método “consiste en la extracción de las partes de un todo, con el objeto de estudiarlas y examinarlas por separado, para ver, por ejemplo, las relaciones entre éstas”, es decir, es un método de investigación, que consiste en descomponer el todo en sus partes, con el único fin de observar la naturaleza y los efectos del fenómeno.

Sin duda, este método puede explicar y comprender mejor el fenómeno de estudio, además de establecer nuevas teorías.

En este caso reconozco que mi investigación es analítica porque el analizar una empresa familiar es examinar un todo, es estudiarlas y ver sus ramificaciones, por ejemplos los 3 sistemas que son empresa, familia y propiedad en los cuales se divide la empresa familiar.

#### Método deductivo

Este método, a diferencia del inductivo, es el procedimiento racional que va de lo general a lo particular. Posee la característica de que las conclusiones de la deducción son verdaderas, si las premisas de las que se originan también lo son. (Torres, 2000)

Por lo tanto, todo pensamiento deductivo nos conduce de lo general a lo particular. De este modo, si un fenómeno se ha comprobado para un determinado conjunto de personas, se puede inferir que tal fenómeno se aplica

a uno de estos individuos; por ejemplo, si se sostiene que todos los habitantes de una colonia compran tortillas a tres cuadras de la avenida principal, de este fenómeno se puede derivar que, si Carlos es habitante de esta colonia, él comprará tortillas en esa tortillería. Estadísticamente hay muchos datos que parten de lo general y que como particulares nos hace parte de la estadística.

Lo que sucede en empresas familiares también es así, el partir de lo general nos da un preámbulo de lo que puede suceder, de lo que otros le ha pasado, por eso se investiga de lo general a lo particular.

## TIPOS DE INVESTIGACIÓN

Una investigación comienza formulando un problema, una pregunta sobre un fenómeno que hemos observado y del cual queremos obtener una explicación. Por ejemplo, ¿qué es la materia oscura? A partir de esa pregunta, comienza proceso que es muy largo y muy complejo; por eso necesita de un método.

Mi investigación será documental, ya que está La investigación documental es una técnica de investigación cualitativa que se encarga de recopilar y seleccionar información a través de la lectura de documentos, libros, revistas, grabaciones, filmaciones, periódicos, bibliografías, etc.

En mi caso, EMPRESA FAMILIAR tomo como referencia autores que han hablado de ellas, conferencias, estadísticas, revistas que me sirven para darme cuenta de que es, que le afecta, como enfrentar ciertas circunstancias, etc.

## ENFOQUE METODOLOGICO

En este caso, el enfoque a utilizar es el Enfoque cualitativo.

Su propósito es describir y evaluar las respuestas generalizadas, con el objetivo de explicarlas y así comprobar las hipótesis y obtener conclusiones.

Es una vía de investigar sin mediciones numéricas, tomando encuestas, entrevistas, descripciones, puntos de vista de los investigadores, reconstrucciones los hechos, no tomando en general la prueba de hipótesis como algo necesario.

## TECNICAS DE INVESTIGACIÓN

Las técnicas de investigación son el conjunto de herramientas, procedimientos e instrumentos utilizados para obtener información y conocimiento. Se utilizan de acuerdo a los protocolos establecidos en cada metodología determinada.

Las fuentes primarias contienen información nueva y original, resultado de un trabajo intelectual.

Los documentos primarios que se usa en esta investigación es por: libros, revistas científicas, investigación de instituciones públicas o privadas.

Las fuentes secundarias contienen información organizada, elaborada, producto de análisis, extracción o reorganización que refiere a documentos primarios originales.

Algunas fuentes secundarias a usar son: antologías, libros o artículos que interpretan otros trabajos o investigaciones.

## CAPITULO 2

### ORIGEN Y EVOLUCIÓN DEL TEMA

#### 2.1 Introducción a la Empresa Familiar

Quiero empezar con este capítulo citando una frase de Yuri Milner (Inversionista en Internet y filántropo de las ciencias) donde menciona que sólo invierta en empresas que están dirigidas por fundadores... los fundadores exitosos no están motivados por el dinero, sino por la visión y una misión.

Es raro que un buen fundador cobre en los primeros años de vida de una empresa".

Hago énfasis en esa frase para poder introducir a la empresa Familiar.

En realidad, una empresa familiar no es más que una empresa administrada, gestionada o dirigida por su fundador, en la que éste no ha vendido la participación de control, sino que la ha transmitido a sus hijos.

Siendo de esa manera, como un canal de estabilidad y seguridad financiera para sus generaciones, siempre y cuando todo marche bien. Un canal de bendición, en cierta manera.

Ahora bien, al hablar de la empresa como tal, no podemos dejar a un lado la parte histórica de la economía, entonces procedo a desglosar.

Para explicar la historia de la economía debemos remontarnos hasta la comunidad primitiva donde el hombre, después de descubrir el cultivo de la tierra, la crianza de animales y el dominio del fuego, empieza a desarrollarse en pequeñas comunidades en las cuales todo se comparte.

El dominio sobre algunas fuerzas de la naturaleza y el aumento de la productividad laboral del hombre ocasionó un desequilibrio entre el conocimiento asimilado por algunos y la distribución del producto del trabajo para todos.

Pero como vimos, el hombre desde su evolución comenzó a formar grupos, y uno de ellos y de hecho, la base de las sociedades es la familia.

La familia, es designada como un grupo de personas, que poseen un grado de parentesco, y conviven como tal, en fin, hay un tipo de lazo que los une.

En México por ejemplo, se considera que la familia es base de la sociedad, a partir de la cual se estructuran organizaciones más complejas.

Por lo tanto, la familia tiene una estrecha relación con las empresas porque ambas requieren un enfoque evolutivo, que se refiere al crecimiento y a la madurez que tienen que desarrollar, ya que de cierta forma una genera a la otra.

En la familia, hay ciertos lazos que son los que le dan el sentido de ser parientes, tales como la afinidad y consanguinidad.

Pero, más allá de eso, la familia tiene algo de especial, algo que la hace mágica, y en el ámbito empresarial, si la consideramos como propietario o accionista de control de la empresa aún más.

Podemos partir desde el simple hecho de ser familia, rompe con las dudas y desconfianzas que pudiera generar invertir con accionistas que no pertenezcan a la familia.

La familia es primero, un dicho muy común y que en el ámbito empresarial resuena en cada momento, sobre todo en toma de decisiones.

Me refiero a este dicho por el hecho que, como familia se vela por los intereses personales, lo que en algún momento quizá pueda generar un choque de egos, de diferencias y de intereses.

Ahora, hay algo en las empresas familiares que la diferencia de las que no lo son, y es el hecho de que tienen intereses a largo plazo, porque las familias tienden a ver la empresa como algo que está destinado a pasar a los herederos y no a ser consumido por la generación presente.

Así, se reduce el riesgo de que se adopten decisiones empresariales que pueden proporcionar beneficios a corto plazo pero reducen el valor de la empresa a largo plazo.

De ella depende gran parte de la creación de riqueza, de la generación de empleo y del bienestar de la sociedad.

Por ello considero importante conocer su naturaleza y orígenes, sus fortalezas y debilidades para poder trazar estrategias que refuercen su competitividad y proyecten caminos de futuro.

## 2.2 Concepto de Empresa Familiar

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.

Ahora bien, si vemos el trasfondo de ambos conceptos, la empresa como tal es un sistema dentro del cual una persona o grupo de personas desarrollan un conjunto de actividades.

Ese conjunto de actividades van encaminadas a la producción o a la distribución de bienes y/o servicios.

La empresa nace con el comercio y el concepto de mercado, ahora bien, el termino familia nos dice que son personas unidas por tres tipos de vínculos.

Esos vínculos son: Por matrimonio, por parentesco o por adopción.

Históricamente, las primeras formas de organización de la actividad comercial constituyeron una extensión del sistema familiar. Sin embargo, durante mucho tiempo se le ha prestado poco interés a la existencia y relevancia económica de este tipo de empresas.

La familia es la primera organización humana que se conoce, por lo que la empresa familiar es la forma más antigua de organización empresarial.

Desde sus inicios, la empresa nace en el seno de la propia familia. El fenómeno del parentesco y la familia deben ser definidos sin perder de vista los valores socio-económicos y culturales de los individuos.

La familia no está limitada solo a las relaciones de sangre de los cónyuges e hijos (familia nuclear), sino que también implica relaciones de parentesco (extensión de la familia) basada en los lazos entre los miembros de la familia.

Ahora bien, si unimos ambos conceptos, podemos darnos cuenta que en ambas son personas o grupos de personas que están vinculadas por un fin. Por ser Empresas familiares son dos, el hecho de sus actividades pero a la vez los lazos de consanguinidad.

Una empresa entonces es un conjunto de personas que trabajan de forma organizada para conseguir bienes y/o servicios para sus clientes. Dentro de este concepto aparece como clave “trabajan de forma organizada”, lo que significa eficiencia para la consecución de resultados.

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). (Ernesto, 2011)

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 aportó 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 superar 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. (ALTO NIVEL, 2011)

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

## 2.3 Evolución de la Empresa Familiar

Durante la primera revolución industrial, antes de que surgieran los sistemas legales que garantizaran los contratos, los comerciantes y artesanos desarrollaron códigos de conducta.

De hecho, por esa falta de control o de protección que faltaban por la inexistencia de contratos, esa incertidumbre provoca la asociación familiar en el mundo de los negocios.

Ese, fue el detonante que genera que la familia fuese una fuente de capital tanto financiera pero a la vez humano, dando parte a la existencia de mezclas entre la familia y la dirección del negocio.

Durante la década de 1960 se elaboraron trabajos relacionados con la estrategia y la estructura de la empresa familiar, en los cuales se destacaron las debilidades y fortalezas de lo que significa ser una empresa familiar.

A partir de 1980, con el impulso de los consultores y las investigaciones centradas en los problemas de la empresa familiar, surgieron trabajos descriptivos basados en la experiencia práctica.

Ahora bien, en esta época, una empresa se le consideraba como familiar cuando la propiedad y dirección estaba en manos o concentradas dentro de una unidad familiar.

También se asimilaba que por ser familia, los miembros de ese grupo se esforzarían para lograr, mantener y/o aumentar las relaciones intra-organizacionales basadas en las relaciones de familia.

Entonces, recapitulando, 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.

En países asiáticos y europeos, existen empresas familiares con más de mil años, y un ejemplo que encontré interesante es el del Hotel Hoshi Ryokan, ubicado en Komatsu, Japón, el cual fundado en el año 718 d.c. y está siendo dirigido y administrado actualmente por la generación cuarenta y seis. (VALERIANO R, 2014)

## 2.4 Naturaleza de los conflictos en las empresas familiares

Ahora bien, comenzamos a adentrarnos a la parte difícil de tratamiento de empresas familiares.

Siendo a mí criterio la parte más marcada de la diferencia de una empresa familiar de una que no lo es.

Las empresas familiares generan problemas por naturaleza y siempre se las asocia con conflictos. Por eso, su manejo implica tomar medidas antes de que estos estallen. De esa manera, se trabaja de forma racional, no emocionalmente. (Hidalgo, 2016)

Y es que las empresas familiares enfrentan complejos problemas que limitan su desarrollo. (BELASUSTEGUIGOITA, RIUS, 2009) Problemas que quizá en una empresa no familiar se solucionan con despidos, sanciones económicas, pero al ser empresas familiares la realidad es muy distinta.

A medida que pasan los años, crece la familia: aparecen los hijos, las nueras, los yernos, los nietos. Esto puede influir en el subsistema de la compañía con nuevas personas que quieran sumarse, pero repercute, sin lugar a dudas, en la propiedad.

Lo que comienza con un accionista fundador, pasa a ser una sociedad de hermanos y con el tiempo se transforma en un consorcio de primos.

Entendiendo ello, a lo largo de la historia se han notado claves sobre fuentes de conflicto en empresas familiares.

Uno de ellos es, la ausencia de visión compartida dado a que los objetivos de la empresa no están aclarados y no son compartidos por toda la compañía. Se quedan en un círculo pequeño. También es causa de que como alguien me comento en una ocasión, muere el fundador y sus sueños juntamente con él.

La falta de órganos de gobierno es otro de ellos, y es que cada subsistema que son la empresa, familia y la propiedad, debe contar con un órgano de gobierno con tareas y roles específicos.

Tal es el caso de si existe en la empresa accionistas, debería existir una junta de accionistas para el subsistema de propiedad.

En el caso de la familia debería existir un consejo de familia, donde los que forman parte acuerden que ellos pueden tomar decisiones y no la abuelita porque es la mamá del fundador y quiere que el fundador apoye a su hermano.

Así también para el subsistema empresa debe existir la alta gerencia, quien es responsable en última instancia del fracaso o el éxito de una empresa en el cumplimiento de sus expectativas.

También, otro factor clave es la carencia de un plan de sucesión. La sucesión es el momento más crítico que atraviesa una compañía familiar y debe ser parte del plan estratégico, no puede ser algo que simplemente pase. No se puede llevar a la ligera, sino que se debe tomar en cuenta tres etapas clave como el enseñar a hacer, hacer, y dejar hacer.

No entender las etapas de crecimiento que atraviesa una compañía es el último factor, y es que toda empresa experimenta una evolución que comienza con el arranque y continúa con la expansión, la formalización hasta llegar a la madurez, y posteriormente a la reinversión para evitar un declive. No saber acoplarse a estos cambios puede llevar al fracaso. (Novoa, 2012)

Como mencione antes, pasa el tiempo y la familia crece en cantidad como en edad, de igual forma pasa con las empresas, ellas también cuentan con un ciclo de vida que está sujeto a una serie de decisiones que incluyen aspectos familiares y de la misma organización.

Ahora quiero explicar un poco de las partes involucradas y el ciclo de vida de las empresas familiares:

1. El Fundador Y El Propietario: En esta primera etapa los problemas de la familia están ligados a la seguridad económica, y es normal, por el hecho de que se hace una inversión esperando que a futuro vuelva y con creces.

Otro problema es la planificación de la transmisión del patrimonio, este problema también está muy ligado con el simple hecho de la sucesión del poder y dirección de la empresa a la segunda generación.

Y es que históricamente, la empresa familiar ha hecho notar estadísticas sobre que muy pocas sobreviven al traspaso generacional. Siendo solo un 30% el que sobrevive el traspaso a la segunda generación.

También hay un 61% de casos donde la muerte de este tipo de organizaciones se da en el momento del cambio, y se le atribuye a conflictos de relaciones personales y no financieros.

2. Segunda Generación “Hermanos Como Socios”: Los hijos crecen, y el padre fundador por naturaleza espera que sus hijos se puedan hacer cargo del

negocio familiar. Y sobre todo puede llegar a poner sus esperanzas en el hijo primogénito.

Pero nuevamente esta etapa significan problemas a solucionar siendo el más típico el lidiar con gente nueva que no es de la familia y los que si son.

Normalmente se da por la parte de la preparación, la parte profesional y de capacidad, y es por ello que en el ambiente se puede generar tensiones.

Entonces, para esta etapa la problemática conlleva como solución el lograr armonía dentro del grupo y consolidar sus capacidades combinándolas en un trabajo de equipo.

Ahora bien, la parte de la familia en la empresa, se deben comprometer, a prepararse y profesionalizarse, pero también para que la propiedad de la empresa siga en manos de la familia.

Por último y similarmente a la primera etapa se presenta el problema de la sucesión que no por ser un grupo más dividido deja de ser un grave problema.

3. Tercera Generación “Primos Y Familiares Como Accionistas”: En esta etapa, la parte de la familia en la empresa deberá enfrentarse a una prueba tal vez mayor.

Para este punto en la empresa se pudieron integrar primos, u otros familiares.

Pero al igual, se integra gente que no forma parte de la familia, profesionales, personas capacitadas, generando mayor tensión en las relaciones, dando lugar a hablar con más firmeza en la toma de decisiones por parte de la familia propietaria, sobre todo para cumplir con los intereses de los accionistas.

Las tomas de decisiones siempre tienen que tener como finalidad el garantizar liquidez para ellos y los accionistas sin descuidar como tercer punto importante la financiación de la empresa.

En esta etapa deben ser claros los papeles de gobierno y en sí la participación de los miembros de la familia en la toma de decisiones.

Para terminar en la tercera generación se deberá inculcar la cultura de la empresa no solo a los miembros de la familia sino a los accionistas como tal para que de antemano se puedan resolver los conflictos sin perjudicar los intereses de la empresa. (Marín, 2001)

Ahora bien, punto y aparte con las etapas, creo que hay que definir que la empresa familiar se divide en tres subsistemas, la familia, la propiedad (accionistas, personas con capital invertido en la firma) y la empresa (los que llevan adelante el día a día).

Cada uno de estos subsistemas tiene objetivos y razones de ser distintas.

El objetivo de la familia, es la contención de sus miembros. En el caso de la propiedad, en cambio, la rentabilidad del capital invertido. Por último, el fin de la organización es el de generar rentabilidad para los accionistas.

El conflicto en la empresa familiar se da porque, en la mayoría de los casos, quienes se desempeñan en estas compañías forman parte de los tres subsistemas.

## 2.5 Importancia de las empresas familiares en la actualidad

La empresa familiar durante los últimos años ha tenido un desarrollo importante en el ámbito académico y en el de la investigación aplicada.

En el mundo empresarial actual, la empresa familiar constituye el núcleo sobre el que orbita el tejido empresarial de cualquier región desarrollada.

Una empresa familiar tras el avance y globalización mundial ha evolucionado también, y es que, actualmente al referirnos a empresa familiar no se refiere únicamente a la dirección a cargo de uno de los familiares, sino que se considera así cuando una parte esencial de su propiedad está en manos de la familia, cuyos miembros intervienen de manera decisiva en la administración y dirección del negocio.

La empresa familiar es increíble para las naciones, porque es un pilar fundamental en la economía.

En México, la empresa familiar es una de las principales figuras en la estructura económica. Tanto que, según datos del gobierno, estas entidades representan entre un 70% y 90% del total de unidades de negocio existentes en el país. (ALTO NIVEL, 2011)

A pesar de estas cifras, existe un alto índice de fracaso. De cada 100 organizaciones familiares que se crean, sólo 30 llegan a manos de la segunda generación y 10 a la tercera.

Y es precisamente por ello, por su naturaleza, por la cual tienen que hacer frente a problemas propios. Por ejemplo:

- Los conflictos de intereses entre los miembros de la familia y la empresa;
- Los retos que supone el proceso de sucesión.

De hecho, el tema de la sucesión es especialmente importante.

Las estadísticas indican que solo un tercio de las empresas familiares sobrevive a la primera generación. Solo una de cada tres.

También, las estadísticas señalan que menos del 15 % alcanzan la tercera generación. Por supuesto, son muchas las variables que participan en estos números. Por lo que no es sencillo enumerar las causas.

Ahora bien, el paso exitoso de una empresa familiar a la siguiente generación, puede ser facilitado si se planifica la sucesión. Planificación que debe contemplar un proceso de formación y capacitación deliberado e intenso.

No hay duda de que las empresas familiares cobran hoy en día, especial relevancia.

Tienen un importante “peso” en el producto interno bruto (PIB) y en la creación de empleo de cualquier economía.

Son parte del tejido industrial que genera la creación de empresas y el desarrollo de su actividad.

En tal sentido, las empresas familiares, pese a los cambios que ha impuesto la globalización económica, constituyen un pilar clave en la economía de las naciones.

Para los expertos, existen ciertos elementos que se repiten entre estas entidades, y que las alejan del resto de las empresas.

Por una parte, se trata de familias que han sabido superar los problemas que implica una dinámica familiar, poniendo todos de su parte para que el proyecto crezca.

Además, con el tiempo logran profesionalizar los puestos, incluyendo personas que no pertenecen al grupo familiar en altos y medianos mandos.

Otras claves son el conseguir los recursos necesarios para crecer, lograr una sucesión efectiva y establecer claramente los beneficios de cada heredero, evitando luchas de poder.

## **CAPITULO 3**

### **MARCO TEORICO**

#### **3.1 La Empresa Familiar**

Las historias de las empresas familiares son generalmente historias de ilusión y entusiasmo, pero también de sacrificio y perseverancia.

El sacrificio no solo es por parte del fundador, sino también de sus cónyuges, hijos y otros familiares de las siguientes generaciones, sin embargo, como empresa, y al igual que las empresas no familiares con las que compete, la empresa familiar está obligada a generar rentabilidad de sus precios y la calidad del servicio sus clientes.

La empresa familiar es antes que nada una empresa igualmente, la familia empresaria es antes que otra cosa una familia.

Ahora bien, las familias no solo tienen lazos de consanguinidad y amistad, sino que también se asocian para conformar distintos tipos de organizaciones. Familias que deberían estar basadas en el amor, la armonía y el desarrollo personal de sus miembros.

Pero el buen funcionamiento de la empresa familiar está ligado a la familia propietaria: a sus valores, estilo de liderazgo, relaciones interpersonales, pautas de comunicación interpersonal.

En las empresas familiares, de acuerdo con Lambing y Kuehl (1998), la 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.

El talón de Aquiles para muchas empresas es el hecho de que no hay líneas divisorias entre familia y empresa.

Por ello, 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.

## 3.2 Características de la Empresa Familiar

La empresa familiar es aquella que incluye dos o más miembros de la familia, ya sea teniendo el control sobre ella o solamente formando parte de ella.

Muchas veces a este tipo de empresas, las empresas familiares, se les suele asociar con empresas pequeñas, sobre todo por la parte de la profesionalización.

Pero, lo que en realidad define a una empresa familiar es el hecho de que la propiedad y la dirección estén en manos de uno o más miembros de un mismo grupo familiar, y existe la intención de que la empresa siga en manos de la familia.

La familia aporta a la empresa, no solo sus valores, sino aquellos comportamientos que han tenido utilidad para los distintos miembros que la forman. (Coordinación, 2007)

Las empresas familiares tienen características comunes:

- Son normalmente dirigidas por sus dueños.
- Tienen a sufrir concentración y a generar interferencia de índole familiar en la toma de decisiones: En este aspecto se constituye en un grave obstáculo para la óptima gestión financiera y comercial.
- Los éxitos y fracasos de la empresa afectan a la familia.
- Por su tamaño, la mayoría pymes, estas empresas son más flexibles para adaptarse a los cambios bruscos en su entorno.
- Con frecuencia tienen dificultades para anticiparse a ellos, porque no monitorean sus tendencias y se carece de la información necesaria.

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)

### **3.3 Órganos de Gobierno**

Muchas empresas familiares desaparecen no tanto por problemas empresariales, sino por problemas de la familia.

Cuando se alcanza cierto tamaño o grado de diversidad, resulta indispensable la creación de un Consejo de Familia, el órgano en el que la familia toma decisiones sobre los temas que afectan a su relación con la empresa.

Las estructuras aportan el soporte adecuado para la andadura empresarial. No aseguran la continuidad, pero contribuyen a la misma. Hay que disponer de estructuras para casi todo, y más todavía para gobernar una entidad tan compleja como es una empresa familiar.

El Consejo de Familia es el órgano en el que la familia toma decisiones sobre los temas que afectan a su relación con la empresa.

Es el foro en el que los miembros de la familia empresaria se reúnen para debatir, valorar, consensuar y trasladar a la empresa sus disposiciones.

La periodicidad de las reuniones es variable, pero éstas suelen darse entre dos y seis veces al año.

Su propósito es que los parientes puedan expresar los valores, necesidades y expectativas de la familia frente a la empresa a largo plazo.

Es recomendable que el Consejo de Familia sea multigeneracional y representativo de todas las ramas familiares, y que tenga un número adecuado de miembros.

Según “Empresas Familiares. Generación a generación”, de John A. Davis y otros autores, cuatro razones justifican la creación de un Consejo de Familia:

- Es el lugar idóneo para que los parientes conozcan los derechos y responsabilidades inherentes a la propiedad y la dirección de la empresa.
- El Consejo traza el límite entre la familia y la empresa, dando la oportunidad de ser escuchados a miembros de la familia alejados de la empresa.
- Profesionaliza la toma de decisiones, evitando las precipitaciones de las reuniones informales.
- Facilita la generación de un “código de intercambios” y de un plan familiar.

### **3.4 Ámbitos de gobierno en la empresa familiar**

En cuanto a las competencias del Consejo de Familia, quizá las más importantes sean planificar la sucesión y el protocolo familiar; pero también debe trabajar en temas como la cultura familiar, la política de dividendos de la empresa, la normativa de la venta de acciones y la incorporación de las nuevas generaciones. Además, ejercerá de mediador en los posibles conflictos familiares.

El Consejo de Familia no es un órgano inmutable, su composición y sus prioridades variarán en función de los nuevos miembros que vayan incorporándose a la familia, y del estadio en el que se encuentre la empresa.

En la etapa de sucesión, por ejemplo, el Consejo estará centrado casi exclusivamente en esa cuestión. ¿Cómo crear un Consejo de Familia? Volviendo a Davis, algunas directrices favorecen la instauración de consejos exitosos.

En primer lugar, es preciso establecer un programa de reuniones (y cumplirlo). Por lo general, los consejos se reúnen cada tres meses durante los dos primeros años, y pueden reducir luego la frecuencia en función de los asuntos a tratar.

Debe prestarse atención al proceso, siendo necesario crear la atmósfera adecuada para que todos los miembros se sientan libres para dar su opinión, considerando al fundador o patriarca como uno más.

Han de instaurarse responsabilidades claras de liderazgo en el grupo, si bien en ocasiones es aconsejable que el presidente del Consejo no sea el líder familiar.

Dirigir las reuniones con un estilo familiar pero no excesivamente informal, si puede ser fuera de la empresa y del hogar, incrementará la efectividad de las reuniones del Consejo de familia.

Las estructuras de subgrupos contribuyen a concienciar de la influencia de los puestos desempeñados en la empresa y en la familia.

Por último, recurrir a facilitadores externos, por lo menos en los principios, puede contribuir a otorgar una estructura al Consejo de Familia, y facilita por lo general una comunicación más sincera.

### **3.5 La Junta General**

Los órganos de gobierno corporativo y familiar, cada uno dentro de sus competencias, promoverán la más eficaz participación de los accionistas en la toma de las decisiones esenciales de la Sociedad, harán público el contenido

íntegro de todas las propuestas de acuerdo que se vayan a someter a la Junta General y facilitarán la representación del accionista en la Junta General y la expresión de sus intereses a través del derecho de voto y contenido íntegro.

Es importante que estos órganos apoyen de forma explícita la participación de los socios familiares minoritarios y la de aquellos que no pertenezcan a la familia.

Los órganos de gobierno corporativo (el Consejo de Administración o las alternativas al mismo que elija cada empresa) elaborarán una propuesta de Reglamento de la Junta General, que ordenará su funcionamiento y demás cuestiones que atañan a la Junta de conformidad con la Ley y los Estatutos, que someterá a la Junta General para su aprobación.

Tipos de órganos de administración: Las empresas familiares pueden optar por diferentes modelos de Administración. Las principales alternativas son la administración individual a cargo del fundador; los paneles informales de asesores y los Consejos de Administración.

La elección de uno u otro modelo dependerá del tamaño y actividad de la empresa.

Es recomendable que, a medida que la empresa crezca, se pase de un sistema basado en órganos informales a la creación de un Consejo de Administración. (IMPACT5, 2016)

### **3.6 Función del Consejo de Administración**

Estas funciones son aplicables, en la medida en que sus características se lo permitan, al resto de modelos de órganos de administración.

La actuación del Consejo de Administración debe orientarse hacia la búsqueda de la viabilidad a largo plazo de la empresa, la protección de los intereses generales de la sociedad, la incorporación de los miembros de la familia de las siguientes generaciones y la protección de los valores y la cultura de la organización, tratando que los planes de los gestores coincidan con los intereses de la Familia y del resto de inversores.

### **3.7 Composición del Consejo de Familia**

Sus miembros serán elegidos por la Asamblea Familiar buscando el máximo consenso posible y la representación de los diferentes grupos de accionistas. Como tal, el Consejo de Familia es una delegación de personas de la Asamblea Familiar que pasan a trabajar en tareas específicas.

La composición y el tamaño del Consejo de Familia dependerán, entre otras dimensiones, del tamaño de la familia y de la etapa del ciclo de vida de la empresa.

Es deseable que en el Consejo de Familia haya representación de cada rama de la familia. Si el tamaño de la familia (ramas) es muy elevado, es preferible que, a efectos de optimizar la eficacia del consejo, no todas estén representadas en el Consejo de Familia en cada momento, aunque sí un número determinado por turnos rotatorios. (Dominguez, 2015)

### **3.8 Estructura del Consejo de Familia**

Puede decidir organizarse en comisiones de trabajo a fin de desarrollar de forma específica un tema o proyecto vital y/o urgente (políticas de incorporación o despido, Oficina Familiar, Protocolo Familiar, historia familiar, filantropía, etc.)

El Consejo de Familia designará para ello los consejeros u otros miembros familiares que considere más idóneos en función de la naturaleza y complejidad del proyecto en cuestión.

Cada comisión por su parte designará un Presidente o un Secretario para propiciar un funcionamiento eficaz y profesional. (Dominguez, 2015)

### **3.9 Funciones del Consejo de Familia**

- Sirve de vínculo entre la familia, el Consejo de Administración y la Dirección de la empresa.
- Establece y actualiza los valores y la visión de la familia sobre el futuro de la empresa a largo plazo y lo traslada al Consejo de Administración.
- Mantiene la disciplina familiar en cuanto a la empresa y la protege de las interferencias familiares.
- Establece y supervisa el proceso de planificación de las fundaciones familiares y de la familia para que evolucione de forma coordinada y paralela al de la empresa.
- Prepara la sucesión familiar al nivel de la familia y al nivel de la gestión de la empresa desarrollando planes para la transición generacional.
- Asesora a la Junta de Accionistas sobre candidatos al Consejo de Administración y discute la validez y conveniencia de los mismos.
- En el caso de que exista un amplio consenso entre los accionistas, evalúa el funcionamiento del Consejo de Administración en su conjunto.
- Desarrolla planes para el patrimonio familiar y para la gestión de éste.

- Dirige los trabajos de elaboración y actualización del Protocolo Familiar en contacto permanente con el Consejo de Administración, la Dirección de la empresa y la Asamblea Familiar.
- Es un foro adecuado para el desarrollo de acuerdos de compra y venta de participaciones y otros mecanismos para crear liquidez entre los accionistas.
- Es la sede para la educación de los accionistas familiares, presentes y futuros, sobre sus responsabilidades. Debe potenciar el interés de las siguientes generaciones en el devenir de la empresa.
- Es la sede para el diálogo sobre el desarrollo individual y profesional de los familiares.
- Es conveniente que sea en este órgano donde se decida cómo y cuál debe ser la actividad laboral de los familiares en la empresa e incluso, en su caso, la ausencia de accionistas en los órganos de gestión corporativa.
- Constituye el foro adecuado para la discusión y gestión de problemas y conflictos familiares. Actúa como mediador de conflictos entre miembros familiares o entre familia y empresa.
- Organiza actividades y celebraciones de la familia, entre ellas, la Asamblea Familiar.
- Informa y da cuenta a la Asamblea Familiar de los trabajos realizados en el ejercicio así como de los trabajos en curso.
- Traslada al Consejo de Administración la posición de la familia respecto a posibles socios externos y la realización de grandes inversiones.
- Representa a la empresa en ámbitos sociales, políticos y económicos.

- Vela por el cumplimiento de los acuerdos sobre los intereses personales o particulares, favoreciendo y estimulando en todo momento la unidad y la armonía familiar.
- Establece el código de conducta que debe gobernar al propio Consejo de Familia. (Coordinación, 2007)

### **3.10 La junta de accionistas**

La Junta General de Accionistas es el órgano con máximo poder en la empresa y es absolutamente soberana en sus decisiones.

Está formada por todos los accionistas y tiene, entre otras, la facultad de aprobar los estatutos por los que se va a regir la empresa, definir sus objetivos básicos y fundamentales, nombrar al consejo de administración y determinar sus facultades, aprobar las cuentas de cada ejercicio así como los presupuestos del siguiente, aprobar las ampliaciones o reducciones de capital, aprobar los repartos de dividendos, etc.

Normalmente en las Empresas Familiares de 1ª generación es un órgano inexistente, puesto que por lo general el fundador es el único accionista.

Pero eso cambia cuando se da paso a la 2ª generación, que suelen ser los hermanos, aunque es habitual que no se reúna formalmente y que haya una delegación expresa o tácita de los accionistas pasivos a favor de los activos.

Es en las Empresas Familiares en 3ª generación o generaciones posteriores donde este órgano adquiere mayor relevancia, puesto que el número de accionistas es ya mayor, los hay con participaciones muy diversas, la mayoría de ellos son accionistas pasivos, y provienen de núcleos familiares distintos (y por lo tanto han recibido una educación y unos valores diferentes).

Es en estos casos donde es muy importante que cada accionista sea muy consciente de su papel, de qué puede esperar y exigir de la empresa y qué no, de qué espera la empresa de él o ella, de cuáles son las necesidades de la empresa en un determinado momento para intentar hacerlas compatibles con las propias.

Es importante que cada accionista familiar conozca la empresa, su historia, su presente y los planes y estrategias de futuro, que sea capaz de participar adecuadamente, conjugando sus intereses personales con los de la familia como grupo y la empresa como entidad.

Para ellos es fundamental la formación e información de los accionistas, es decir, de los miembros de la junta general de accionistas.

Ahora bien, ¿qué hace la Junta General de Accionistas en la empresa familiar?

Ahí, los asuntos que debe decidir, la Junta General de Accionistas, tanto en empresas familiares como no familiares, son de máxima importancia para la buena marcha de la compañía.

Entre ellos, destaca aprobar la gestión social, las cuentas anuales del ejercicio anterior y decidir sobre la aplicación del resultado.

### **3.11 El consejo de administración**

A medida que una familia y su empresa se desarrollan, la necesidad de una gestión más eficaz por parte del Consejo de Administración es cada vez más intensa.

Cuando la empresa crece, y la familia madura, el número de accionistas familiares y no familiares se incrementa, lo que a su vez aumenta el potencial de conflicto de intereses y de solapamiento entre los miembros familiares, los accionistas familiares y no familiares, y la dirección.

Esto sugiere que el Consejo de Administración de una empresa familiar posee un “recorrido” mucho mayor que en una empresa no familiar ya que el Consejo debe gobernar:

- a. la interrelación empresa-propiedad y, a la vez,
- b. la interrelación de dichas dimensiones con la familia. (Sampieri, 2014)

### **3.12 El comité de dirección**

El Comité de Dirección de una empresa es el equipo directivo liderado por un primer ejecutivo que tienen como principal misión proyectar la empresa hacia el futuro, orientándose a la consecución de los objetivos financieros y no financieros que establece a su vez el Consejo de Administración, y asegurar en definitiva la continuidad de la empresa en el largo plazo.

Como tareas concretas de un Comité de Dirección podemos destacar las siguientes:

- Proponer el Plan de Negocio anual al Consejo de Administración y su actualización continua.
- Definir y potenciar la cultura corporativa.
- Definir estrategias dentro del marco operativo de la compañía para el cumplimiento de objetivos.
- Evaluar periódicamente el grado de cumplimiento de objetivos de la compañía y toma de decisión en cuanto a las desviaciones en los mismos.
- Realizar propuestas de mejora e inversiones al Consejo de Administración.
- Alinear las estrategias y acciones comerciales con las estrategias generales. (Santos, 2010)

## **CAPITULO 4**

### **ANALISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS**

#### **4.1 Selección de la muestra**

Las empresas que fueron elegidas se tomaron en consideración dado a que, si bien se encuentran transitando el cambio de la primera a la segunda generación ninguna de ellas ha comenzado un proceso de planificación de la sucesión ni tampoco tienen elaborado un protocolo familiar.

#### **4.2 Características de las muestras**

Las empresas fueron elegidas debido a que, si bien se encuentran transitando el cambio de la primera a la segunda generación, ninguna de ellas ha comenzado un proceso de planificación de la sucesión ni tampoco tienen elaborado un protocolo familiar. O si bien ya pasaron por el proceso como lo enfrentaron, Siendo en su mayoría empresas Chiapanecas y en tamaño PYMES.

#### **4.3 Diseño de técnica de investigación**

##### **Cuestionario**

1. Nombre de la empresa:
2. ¿En qué etapa se encuentra la empresa?  
A. FASE INICIAL B. FASE DE CRECIMIENTO C. FASE DE MADUREZ
3. ¿Cómo es la toma de decisiones? A. Centralizada b. No centralizada
4. ¿Existen niveles de profesionalización en la empresa? A. Si B. No

5. ¿Han planificado algún proceso de sucesión en la empresa? A. Si B. No
6. ¿Existe un protocolo Familia? A. Si B. No
7. ¿Existen órganos de gobierno? A. Si B. No
8. ¿Qué tan involucrada está la familia en la empresa?
9. ¿Existe limitadores entre empresa y familia?
10. ¿Hay confianza como para poder delegar en un futuro la dirección de la empresa?

## Bibliografía

- ALTO NIVEL. (23 de NOVIEMBRE de 2011). *ALTO NIVEL*. Obtenido de <https://www.altonivel.com.mx/empresas/negocios/17316-las-empresas-familiares-mas-grandes-de-mexico/#:~:text=Los%20negocios%20familiares%2C%20entre%20los%20que%20destacan%20las,principales%20figuras%20en%20la%20estructura%20econ%C3%B3mica%20del%20pa%C3%ADs>
- Coordinación, F. N. (2007). *La empresa familiar y los nuevos retos de gestión*. Fundación EOI.
- Ernesto, P. (2011). *Empresas familiares*. Cengage Learning.
- Figueroa, M. (2015). *Saber Filosofía*. Obtenido de [https://sabermetodologia.wordpress.com/2015/08/17/el-metodo-cientifico/#:~:text=Efi%20de%20Gortari%20\(1980\)%20describe,proceso%20de%20adquisici%C3%B3n%20del%20conocimiento%E2%80%9D.&text=Seg%C3%BAAn%20De%20la%20Torre%20\(1991,del%20raciocinio%20de%20la%20ind](https://sabermetodologia.wordpress.com/2015/08/17/el-metodo-cientifico/#:~:text=Efi%20de%20Gortari%20(1980)%20describe,proceso%20de%20adquisici%C3%B3n%20del%20conocimiento%E2%80%9D.&text=Seg%C3%BAAn%20De%20la%20Torre%20(1991,del%20raciocinio%20de%20la%20ind)
- Hidalgo, I. V. (05 de 2016). *Gestiopolis*. Obtenido de <https://nodo.ugto.mx/wp-content/uploads/2016/05/Tipos-de-estudio-y-m%C3%A9todos-de-investigaci%C3%B3n.pdf>
- Marín, M. A. (11 de Noviembre de 2001). *Evolucion de la empresa familiar*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/evolucion-empresa-familiar/>
- Novoa, C. (26 de Abril de 2012). *Empresas Familiares*. Obtenido de <https://gandhysamirparrabeltran.wordpress.com/organizar/control/>
- Sampieri, R. H. (2014). *Metodología de la Investigación*. México: McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Santos, D. d. (2010). *La gestión de personas en empresas familiares*. .
- Sastre, E. (2021). *Instituto de la Empresa Familiar*. Obtenido de <http://www.uco.es/catedrasyaulas/catedraprasa>
- Torres, O. P. (2000). *Fundamentos de la Investigación*. Obtenido de <https://sites.google.com/site/fundamentosdelainvestigacion1a/unidad-2-la-investigacion-como-un-proceso-de-construccion-social/2-3-tipos-de-metodos-inductivo-deductivo-analitico-sintetico-comparativo-dialectico-entre-otros>
- VALERIANO R. (1 de ABRIL de 2014). *R.G. CONSULTORES*. Obtenido de <https://rgempresasfamiliarshn.com/inicio/historia>