



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 Importancia de la Empresa Familiar en la economía actual

2.5 Naturaleza de los conflictos en las empresas familiares

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”. (Figueroa, 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 cuerdas 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.

Hay ciertos lazos que son los que le dan sentido de ser parientes, 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 término 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).

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 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.

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.

2.4 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.

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.

1. 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 apporto 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.

1. 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.

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.

1. 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. (Sastre, 2021)

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) (Coordinación, 2007)

El tamaño toma en cuenta las habituales distinciones entre empresas pequeñas, medianas y grandes son también aplicables al ámbito de la empresa familiar. (Coordinación, 2007)

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. (Sastre, 2021)

Existen tipos de propietarios en la empresa Familiar, los cuales son propietario gestor, en gobierno, implicado, pasivo, inversor y orgulloso. (Ernesto, 2011)

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

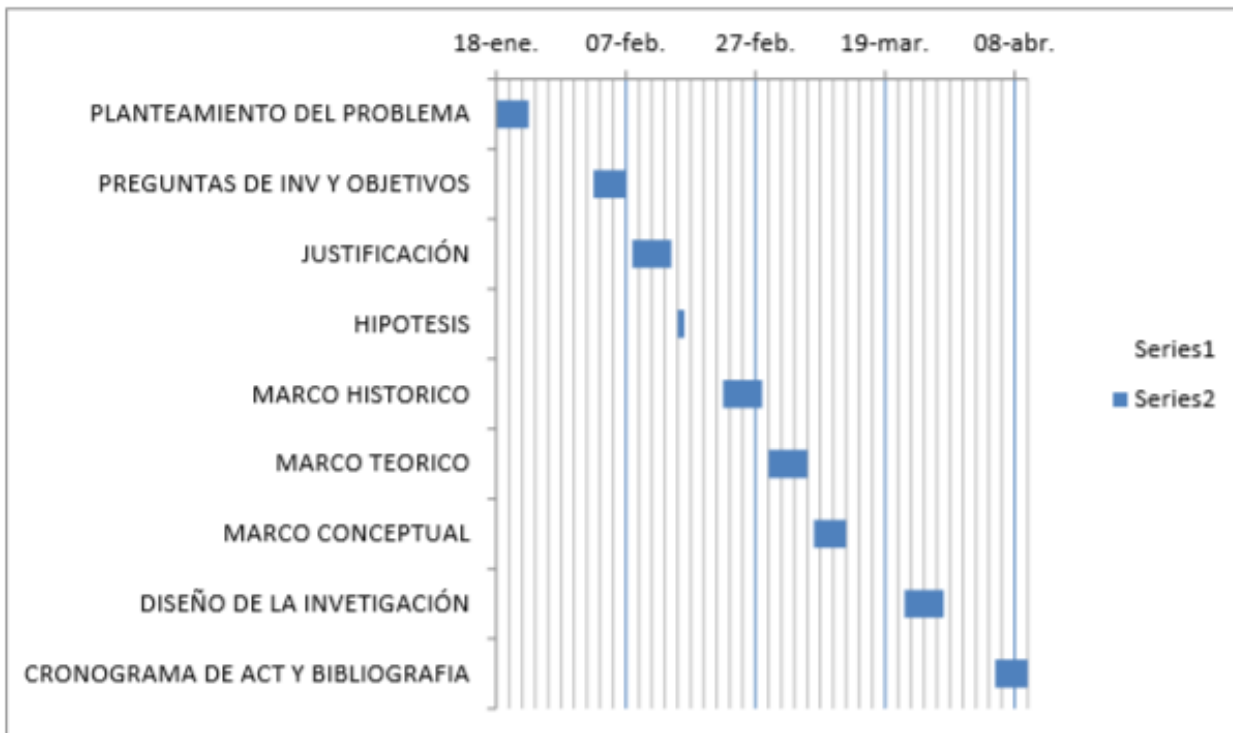
El propietario en gobierno es el que mantiene responsabilidades y ocupa cargo administrativo.

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.

1. 8 CRONOLOGÍA DE ACTIVIDADES

FECHA DE INICIO	DURACIÓN DÍAS	FECHA DE FIN	ACTIVIDADES
18-ene	5	23-ene	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA
02-feb	5	07-feb	PREGUNTAS DE INV Y OBJETIVOS
08-feb	6	14-feb	JUSTIFICACIÓN
15-feb	1	16-feb	HIPOTESIS
22-feb	6	28-feb	MARCO HISTORICO
01-mar	6	07-mar	MARCO TEORICO
08-mar	5	13-mar	MARCO CONCEPTUAL
22-mar	6	28-mar	DISEÑO DE LA INVETIGACIÓN
05-abr	5	10-abr	CRONOGRAMA DE ACT Y BIBLIOGRAFIA



1.9 Bibliografía

1. Coordinación, F. N. (2007). *La empresa familiar y los nuevos retos de gestión*. Fundación EOI.
2. Ernesto, P. (2011). *Empresas familiares*. Cengage Learning.
3. 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>
4. Sampieri, R. H. (2014). *Metodología de la Investigación*. México: McGRAW-HILL/ INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
5. Santos, D. d. (2010). *La gestión de personas en empresas familiares*. .
6. Sastre, E. (2021). *Instituto de la Empresa Familiar*. Obtenido de <http://www.uco.es/catedrasyaulas/catedraprasa>
7. BELASUSTEGUIGOITA, RIUS. (2009). *Empresas familiares, equilibrio y consolidación*. México: Mc Graw Hill.
8. POZA ERNESTO, J. (2010). *Empresas familiares*. México: Cengage Learning.
9. TREVINYO RODRIGUEZ, ROSA NELLY (2010). *Empresas familiares, versión latinoamericana*. México: Pearson
10. Zurita Espinosa Pablo (2011). *Nuevos modelos de conducta empresarial*. Rama
11. Gimeno Alberto (2008). *Modelos de empresa familiar*. Deusto
12. Freyssennet, Michael (2005). *Trabajo de automatización y modelos productivos*. Lumen.
13. C. Selltiz; M. Jahoda y otros “Métodos de investigación en las relaciones sociales” 4ª edición pp 67-70 Edit. RIALP Madrid 1970, p.69.
14. AYALA CALVO, Juan Carlos y NAVARRETE MARTINEZ, Ernesto (2004): «Efectos tamaño y sector sobre la rentabilidad, endeudamiento y coste de la deuda de las empresas riojanas». Cuadernos de Gestión Vol. 4. Nº 1, pp. 35-53.
15. BASCO RODRIGO, J.T. (2006): «La investigación en la empresa familiar: un debate sobre la existencia de un campo independiente». Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa, Vol.12 Nº 1, pp 33-54.

16. CABRERA SUAREZ, M^a Katuska (1998): Factores determinantes del éxito y fracaso del proceso de sucesión en la empresa familiar. Tesis Doctoral. Las Palmas de Gran Canaria.