

308902
2 2ej



UNIVERSIDAD PANAMERICANA

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN

Con estudios incorporados a la
Universidad Nacional
Autónoma de México

LA INSTITUCIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA FAMILIAR

Trabajo que como resultado del seminario
de Investigación presenta como Tesis
ERNESTO BOLIO BARAJAS
Para optar por el título de
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN
LIC. GILARMANDO SANCHEZ SOTO
México D.F. a 27 de Marzo de
1 9 9 3

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis está protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

ÍNDICE GENERAL

CAPITULO 1. CONCEPTOS GENERALES

1.1. Empresa y Familia	1
1.2. ¿ Qué es la empresa familiar?	11

CAPITULO 2. EL ORIGEN DE LA EMPRESA FAMILIAR

2.1 Los protagonistas	21
2.2 Fuerzas y debilidades de la empresa familiar	33
2.3 Ciclo de vida.....	46

CAPITULO 3. INSTITUCIONALIZANDO LA EMPRESA FAMILIAR

3.1 Propiedad y dirección.....	49
3.2 El proceso.....	65
3.3 El asunto de la sucesión	77

CAPITULO 4. CASO PRÁCTICO

4.1 Antecedentes	90
4.2 La sucesión	92
4.3 La institucionalización.....	94

CONCLUSIONES.....	101
-------------------	-----

BIBLIOGRAFIA.....	104
-------------------	-----

INTRODUCCION

Un día al revisar por cuestiones de mi trabajo profesional la sección financiera de un conocido diario mexicano, el ahora ex-presidente de la bolsa mexicana de valores, José Madariaga Lomelín, daba por terminada la época en que pudiesen existir en nuestro país empresas familiares. Fué a partir de ello que me decidí a investigar este tipo de organizaciones, que para muchos no es más que una empresa manejada por una misma familia, en la que trabajan sus miembros, siendo ellos quienes tienen mayores ventajas sobre los que no lo son y que además busca ganar dinero.

Realmente fue para mí sorprendente el hecho de que según la revista Fortune el 90% de las 15 millones de empresas en E.U. son manejadas por una sola familia; que 175 de las 500 empresas más importantes de ese país, según datos de esa misma revista, son consideradas como familiares y que por ejemplo, el 70% de las acciones de la BMW, la empresa automotriz más rentable de los últimos 40 años, pertenecen a una sola familia.

Al leer lo anterior uno se pregunta por un lado el por qué hay quienes dicen que debido a la globalización de los mercados (en especial la apertura comercial en México) esas empresas dejarán de existir, y por otro, que gran parte de la economía mundial se basa en ese tipo de organizaciones.

Poco a poco nos daremos cuenta en este trabajo de investigación que un elemento de carácter primordial para el crecimiento y fortalecimiento de este tipo de empresas es su institucionalización, es decir tomar los elementos que la ciencia de la administración nos ofrece, y aplicarlos de manera adecuada a las necesidades de ella.

A su vez, es muy importante el primero analizar este tipo de empresas, conocer sus principales atributos, las causas de su origen, su ciclo de vida, así como sus fuerzas y debilidades; ya que sabemos que en nuestro país prácticamente toda la pequeña y microindustria es familiar, y que grupos tan importantes como el grupo industrial Alfa también así se les conoce, les propondremos a quienes no lo hayan hecho, institucionalizarse, ya que aunque estoy convencido de que seguirán formándose este tipo de empresas, en la actualidad menos de 3 de cada 10 de estas empresas subsisten el primer cambio generacional. Por esto mismo, el tema de la sucesión no puede dejar de tocarse.

Por último veremos como ya en México existen empresas importantes que han dado ese paso y han sabido así estar listos para la enfrentar los retos de un México en proceso de internacionalización.

1. CONCEPTOS GENERALES.

1.1. Empresa y Familia.

Para conocer la situación actual de la empresa familiar es imperativo conocer algunos conceptos al respecto que influyen en la vida cotidiana de la sociedad empresarial mexicana. Muchos han sido y serán los términos que se utilizan para definir a la empresa, sin embargo es necesario profundizar en ellos y relacionarlos entre sí.

La teoría de la administración, aunque es universal, toma características específicas y peculiares cuando se aplica a una determinada empresa, por lo que una de las dificultades principales de la definición radica en que la idea de empresa es un concepto analógico; esto es: se aplica a diversas realidades en sentido parte idéntico y parte diverso. Es imperativo por tanto, identificar los elementos que la integran o componen.

La empresa está formada, esencialmente, por tres clases de elementos:

A. Recursos materiales. Aquí identificamos edificios, instalaciones, maquinaria, equipos y herramientas. También materias primas, producto en proceso, producto terminado y recursos monetarios (dinero, valores, papel de deuda)

B. Recursos Humanos. Son el elemento eminentemente activo en la empresa; pueden ser divididos en obreros, empleados, supervisores, técnicos, ejecutivos y directores.

C. Sistemas. Conjunto de unidades u objetos entre los cuales existen relaciones.¹ Existen, entre otros, los sistemas de producción, de finanzas, organización y administración y de mercadotecnia.

Estos elementos forman una unidad que puede ser analizada desde cinco ángulos distintos:

A. Aspecto económico. En este sentido, la empresa es considerada como "una unidad de producción de bienes y servicios para satisfacer un mercado".² Aquí se destaca que sus elementos tienen un objetivo común, que hace que se coordinen tomando en cuenta la intención de quien la crea, es decir del empresario o capitalista.

¹ CHIAVETANO, I. Introducción a la Teoría General de la Administración. p. 499

² REYES PONCE, Agustín. Administración de Empresas Teoría y Práctica. p. 74

La Institucionalización de la Empresa Familiar **3**

B. Aspecto jurídico. Cuando jurídicamente existe una persona moral (sociedad civil, anónima de capital variable) propietaria de unidades económicas, y esa propiedad se tiene o considera algo indiviso, al menos para los efectos jurídicos debe considerarse una sola empresa. El fundamento legal en la empresa esté basado en disposiciones constitucionales reglamentadas en leyes que la definen tales como la Ley Federal del Trabajo, o también la ley de sociedades mercantiles.

C. Aspecto administrativo. Atendiendo al punto de vista administrativo, la unidad en la empresa está representada por la fuente común de decisiones finales, que coordina las actividades para el logro de un objetivo.

D. Aspecto sociológico. Implica una solidaridad entre los miembros de la empresa ya que tienen además de intereses muy particulares, intereses comunes tales como la subsistencia de su fuente de trabajo, el progreso o un desarrollo sano.

E. Aspecto de conjunto. Este implica la finalidad de la empresa, que en pocas palabras es el servir a los hombres, tanto a trabajadores, empleados, jefes, directivos y accionistas (los que estén adentro) como a proveedores, comunidad y el estado (los que estén afuera).³

³ SERVITJE, Lorenzo. La sociedad contemporánea y el empresario. p. 58

Una vez analizados sus elementos desde distintos ángulos sabemos que la empresa es una unidad económica y social que consta de recursos materiales, humanos y sistemas donde bajo una dirección, se coordinan para lograr un servicio socialmente útil de acuerdo a las exigencias del bien común de la sociedad y de la propia empresa. Esta definición encierra las cualidades de cualquier tipo de empresa ya sea pública o privada, nacional o multinacional, familiar o profesional.

Por otro lado debemos ser todavía más específicos para hablar del tema que nos ocupa: la empresa familiar. Pero antes hay que continuar en el camino de lo general a lo particular, es decir del concepto de la empresa en conjunto sigue lo que es la empresa privada.

La Empresa Privada.

La definición de empresa nos hace ver la existencia de un objetivo que defino como la prestación de un bien o un servicio, sin embargo podemos hablar que la empresa privada necesita y le es fundamental la obtención de utilidades, mientras que la empresa pública busca antes un beneficio social. Esto ocurre porque los derechos y obligaciones de sus dueños (privada-particulares, pública-gobierno) son distintos de forma prioritaria, es decir la

privada busca tener utilidades (que es lo que le da subsistencia y permanencia) y la pública nace para el beneficio social y luego busca el llegar a tener utilidades (aunque no necesariamente), que si no se consiguen mientras de un beneficio inmediato a la comunidad, será subsidiada por ella misma.

La empresa privada debe tener como se dijo anteriormente rentabilidad, es decir, tiene que remunerar razonablemente el capital invertido y remunerarlo tomando en cuenta su inmovilización, el riesgo que corre y el servicio que presta. No puede desentenderse de las leyes de la economía y debe velar por su racionabilidad económica. Si no se preocupa por obtener utilidades para remunerar al capital cometerá una injusticia con quienes le confiaron sus recursos y verá comprometida su capacidad de financiamiento futuro.

También la empresa privada tiene como deber la productividad; por tanto la ineficiencia, el derroche y el desperdicio, son inadmisibles. En la empresa deben coordinarse en forma óptima los recursos materiales y humanos para acrecentarlos en el sistema, para obtener, en términos llanos, más con menos, lo que es crear riqueza.

Por otro lado la empresa privada debe tener visión de largo plazo, cosa que no siempre sucede con la empresa pública. Esa visión exige planeación a largo plazo, innovaciones, disciplina cotidiana, etc. La empresa privada, al estar desligada del estado, sin compromisos políticos, constituye un núcleo de mayor iniciativa de sus miembros debiendo fomentar así la participación en sus decisiones y la oportunidad de un mayor y mejor desarrollo.

La empresa privada ha sido atacada e incomprendida en innumerables ocasiones (lo cual tiende a desaparecer), tanto dentro como fuera de ella por múltiples razonamientos, entre los que destaca la mala distribución de la riqueza tanto a nivel mundial como en nuestro país. Hay que aclarar sin embargo que "no todos los empresarios son ricos ni todos los ricos son empresarios".⁴

Por otra parte es indispensable señalar brevemente algunos deberes de la empresa privada como son el aceptar y cumplir cabalmente sus deberes en relación con el estado: observancia de las leyes, pago de impuestos, participación en organismos intermedios y colaboración decidida para la resolución de problemas nacionales tales como el desempleo, la desnutrición, la falta de educación; también la búsqueda de la preservación del medio ambiente, cooperación a instituciones benéficas, educativas o culturales.

⁴ ibidem, p. 60

La Institucionalización de la Empresa Familiar 7

Una vez descrita la empresa privada, nos acercamos al punto medular de nuestro estudio; sin embargo es importante no solo conocer sobre la empresa sino también sobre la familia, ya que ambas son nuestro centro de atención y el entenderlos primeramente por separado nos facilitará el camino que nos hemos propuesto.

Familia.

La familia es, en primer lugar y desde el punto de vista biológico, célula de la sociedad. En palabras del Papa León XII, profundo estudioso sobre la materia, "una nación donde la familia y el matrimonio se desmoronan, está condenada, más tarde o más temprano a la decadencia" ⁵. En la familia aprende el hombre aquellas virtudes sin las cuales la sociedad no podría alcanzar su fin: el amor al prójimo, la consideración, la transigencia, la solidaridad, la justicia, la piedad, la facultad de obedecer y de mandar.

La frase de que la familia es la célula de la sociedad no quiere decir que en ella se encuentre, como en miniatura, la difícil vida cotidiana social. El estado presupone la familia, pero no es de ningún modo una familia ampliada. Ciudades, municipios, empresas, asociaciones, universidades y estados, no se ajusten a un idéntico esquema, ni son el desarrollo de la familia o de instituciones con estructura familiar. Por tanto la afirmación de que la familia es

⁵ LEÓN XIII. Encíclica Rerum Novarum, p. 14

la célula de la sociedad es cierta porque el término sociedad no tendría consistencia sin la familia.⁶

Durante el desarrollo de la humanidad, la familia ha jugado en relación con el trabajo un papel preponderante. Las familias de labradores y operarios surgieron en la época preindustrial como importantes unidades de producción y de consumo. La familia, era como una fortaleza económica, moral y religiosa, un lugar donde los habitantes vivían y se ganaban la vida, rezaban y trabajaban y, en caso de enfermedad o de vejez, encontraban cuidados y sustento. La situación de la familia en la sociedad feudal era firme y respetada, y todo padre participaba de la dignidad y de la autoridad del monarca. Una familia numerosa constituía un honor y, al mismo tiempo, una importante ayuda económica.

También en la época industrial, es la familia, valor fundamental en la sociedad, pero su significado económico se volvió inestable. La familia no es en su hogar ni fuera de él una unidad económica, es más bien consumidor o en otros momentos integrante de un medio de producción.

En México la familia como empresa era el eje donde se hacía girar toda la actividad comercial. Las relaciones entre el trabajo agrícola y la familia siguieron su cause al llegar al trabajo artesanal, origen de la industria primitiva

⁶ cfr. HÖFFNER, Joseph. Matrimonio y familia. p. 83

y para algún autor, inspirador de la actual empresa familiar. El punto de partida de esa familia no es como actualmente la entendemos sino la familia extensa, es decir aquella en la que se incluyen los parentescos políticos hasta segundo o tercer grado, y en algunas ocasiones hasta los asalariados de confianza.

Podemos afirmar que "para la ciencia de la empresa, la familia patriarcal (extensa) es un antecedente útil, pero prehistórico, aunque perviva prolongadamente hasta nuestros días y coexista con nosotros."⁷ La familia, por otra parte, no sufre ningún cambio en su constitución cuando la actividad de la empresa se desprende de ella, es más, la familia en relación con la empresa, invierte, vende y compra su trabajo, ya que es el hombre quien las ejecuta dentro de sus propias circunstancias, las cuales nunca podrán desligarse de las de su familia.

La familia busca la propia convivencia y su resultado es el desarrollo adecuado de sus miembros en todo los ámbitos de la naturaleza humana. De aquí se desprende que "la familia no es para la sociedad sino para la persona"⁸ además, debemos aclarar por tanto que la familia es un bien superior, nunca deben subordinarse sus intereses a los intereses de la empresa, ya que sí sabemos que es la célula de la sociedad, al perderse la primera inevitablemente se pierde la segunda y las instituciones que la componen.

⁷ LLANO, Carlos. Análisis de la acción directiva. p. 244

⁸ GINEBRA, Joan. Las empresas familiares; su dirección y su continuidad. p. 12

Como se verá más adelante, una de las razones por las que existen crisis en las empresa familiares es por la existencia primeramente de alguna crisis familiar.

Existen profundas diferencias entre México y su principal socio comercial, los Estados Unidos de Norteamérica y de ambos con Europa y sobre todo con Japón en cuanto a la vida y relaciones dentro del seno familiar, elemento que debe tomarse con seriedad ante la corriente actual de la globalización de los mercados en el mundo. Esas diferencias cambian aceleradamente en nuestros días, y podemos imaginarnos que en un corto plazo la influencia de nuestros vecinos del otro lado de la frontera, acentúen en nuestro pueblo la raíz de rompimiento familiar que se ha venido presentando en estos tiempos. Y no nos referimos únicamente al divorcio o a la infidelidad conyugal, sino también al respeto a la madre, la autoridad del hermano mayor, el papel de las hermanas, valores que en nuestras manos está el no permitir su corrupción y aniquilamiento.

1.2. ¿Qué es la empresa familiar?

Una vez analizadas por separado la empresa y la familia hemos de buscar su común denominador: empresa familiar. Este concepto ha sido definido en multitud de ocasiones por numerosos autores; sin embargo, tomaremos los elementos más importantes de aquellos que a nuestro juicio mejor la definen.

Para Carlos Llano, la empresa familiar "es aquella que hace girar sobre el eje de la familia toda la actividad comercial, al punto que la inversión, la producción y el consumo no tienen una necesidad interna de circulante"⁹

Esta definición es a nuestro juicio más histórica que actual, ya que como el mismo autor lo explica, la empresa familiar es una realidad en México y Latinoamérica, que debe entenderse desde las raíces culturales, elemento clave pero no absoluto ya que actualmente la empresa puede requerir (y no solo eso), puede beneficiarle más, el tener una necesidad externa de circulante que solamente utilizar los recursos propios del fundador o de su familia. Por otra parte, es aceptable que toda empresa familiar gire sobre el eje de una familia, es decir que la influencia de la situación familiar sea decisiva en la vida de la empresa. Este es el primer elemento que distingue a la empresa familiar

⁹ apud. LLANO, Carlos. op.cit. p. 243

de cualquier otra.

Por otra parte están quienes piensan que la empresa es familiar únicamente cuando la mayoría accionaria recae en una misma familia.¹⁰ Esto, sin embargo, puede llevarnos a conclusiones erróneas debido a que la experiencia nos dice muchas veces que los accionistas son realmente ajenos a la cultura de la empresa, y aunque algunos de ellos (siendo familiares) tienen el control accionario, la dirección y operación de la misma es llevada a cabo por gente ajena a la situación de dicha familia, siendo que en muchas ocasiones ni se conocen. Pero, es claro que no podemos entender una empresa familiar sin que su control accionario esté en manos de la misma familia, por tanto es un elemento más (no el único) que conforma a la empresa familiar.

Un tercer elemento que nos aclara más a este tipo de organización es la proporción del patrimonio familiar comprometido en ella. No debe olvidarse este concepto, ya que encierra en sí mismo la idea de posible falta de permanencia en la empresa, así como el nivel de compromiso de los miembros de la familia con ella, clave para la posible existencia del primer elemento: la influencia del seno familiar en la vida de la empresa.

Aquí podemos dar como parámetro que un 20% del patrimonio familiar esté comprometido en la empresa, ya que existen un sin número de posibles

¹⁰ cfr. BOSCO LODI, Joao. A empresa familiar. p. 41

propiedades que en su conjunto no quiten mucha atención de la familia (como por ejemplo, Bienes raíces, autos, valores y joyas), pudiendo ser hasta un 80%, siempre y cuando no sean el giro primordial en donde se entregue la familia.

Relacionando esos tres elementos, la empresa familiar es aquella en la que el control accionario está en manos de una misma familia, la cual tiene una proporción significativa de su patrimonio en ella y es influenciada por las relaciones familiares, al ser algunos de sus miembros quienes dirigen a la empresa. Por tanto, toda aquella empresa que se considere familiar debe contener estos elementos para que su institucionalización se lleve a cabo con éxito.

El rol que la familia juega en la empresa familiar debe ser entendido en todo momento para desarrollar al máximo sus cualidades y controlar o eliminar sus puntos débiles. Esa interdependencia entre empresa y familia puede asumir diversos aspectos:

- A) La relación familiar es un factor determinante en la sucesión de la presidencia.
- B) Los hijos y/o parientes del presidente actual o del anterior son miembros del consejo de administración.

C) Importantes valores institucionales de la firma están identificados con la familia, ya sea a través de publicaciones o de tradiciones informales en la empresa.

D) Los actos de un miembro de la familia se reflejan en la reputación de la empresa.

E) Los parientes se sienten obligados a mantenerse cerca de la empresa la mayoría de las veces por motivos financieros.

F) La posición de un miembro de la familia dentro de la empresa influye en su "estatus" dentro de la familia.

G) El miembro de la familia debe definir su relación con la empresa para determinar su carrera profesional.

En la mayoría de los casos, la empresa familiar es como cualquier otra empresa privada; crea riqueza a través de la producción de bienes y/o prestación de servicios. Para alcanzar ésto, está compuesta de personas las cuales tienen diferentes habilidades, experiencias y objetivos pero que se coordinan para que la organización alcance sus metas, operando de la forma más eficiente posible.

Cuando algunas de esas personas además de lo antes dicho, son miembros de una misma familia, es importante identificar los efectos que las relaciones familiares pueden tener en la empresa, sobre todo los conflictos que existen entre los factores emocionales que gobiernan una familia, y las reglas propias de la dirección de empresas.

Una comparación que resulta útil para entender mejor la relación entre familia y empresa es entender tanto a una como a la otra como un sistema. Haciendo ésto, la primera cuestión es definir las características de los individuos en cada sistema. El siguiente cuadro nos ilustra que esas características son claramente distintas en cada sistema.¹¹

FAMILIA COMO SISTEMA	EMPRESA COMO SISTEMA
SENTIMIENTO COMO BASE	EXIGENCIA EN LA TAREA COMO BASE
COMPORTAMIENTO SUBCONSCIENTE	COMPORTAMIENTO CONSCIENTE
VISION HACIA ADENTRO	VISION HACIA AFUERA
SE MINIMIZA EL CAMBIO	SE EXPLOTA EL CAMBIO

¹¹ BENSON, Benjamín. Your family Business. p.4

El sistema familia tiene como base el sentimiento entre sus miembros, ya que están moralmente obligados entre ellos tanto para ayudarse, como también para apoyarse en algún momento dado. Dependiendo de la educación y de los valores recibidos, el aspecto emocional entre los miembros de la familia es controlado en mayor o menor grado por la inteligencia. Por otro lado nadie puede negar la existencia de elementos inconcientes en el comportamiento entre los hermanos con las hermanas, con el mayor de la familia o entre padre e hijo. Otros elementos a considerar son el respeto, la admiración, y la obediencia, que existe en la familia primero inconcientemente, aunque con el paso de los años va siendo menos inconsciente, sin dejar de serlo. También el sistema familia tiende a la visión para adentro, buscando valores de largo plazo entre sus miembros como son la lealtad, caridad, honestidad, generosidad, que por otro lado buscan tener un equilibrio entre todos que minimiza el cambio estructural de la familia.

Del otro lado tenemos a la empresa como sistema, el cual se basa en la exigencia desde el primer minuto que empieza la relación laboral del personal con la dirección. El individuo realiza tareas encomendadas a cambio de cierta remuneración; ésto lo realiza de forma consciente en la mayoría de las ocasiones ya que se juega su futuro y el de la compañía. Además el hecho de estar inmersos en un mercado con competencia, un entorno con

consumidores que buscan cada vez más de forma exigente satisfacer sus necesidades lleva a los miembros de la empresa a tener una visión hacia afuera de la misma empresa, aunque sus respuestas algunas veces las encuentren dentro de la misma; lo anterior sin cambios continuos no podría llevarse a cabo satisfactoriamente.

Es imperativo una vez analizados ambos sistemas destacar el impacto negativo que puede tener traslapar ambos, es decir mezclar esas características propias de cada uno sin tener un orden claro. Las respuestas a cuestiones tales como la evaluación del desarrollo de la empresa, de los miembros de la familia, cómo transmitir el poder y cómo compartir la posesión de la compañía depende fundamentalmente desde que punto de vista esté uno analizando las cosas: desde la perspectiva familiar, o desde la empresarial. Ejemplifiquemos las situaciones que pueden suceder al ver las cosas desde la perspectiva familiar:¹²

A) Los hijos ya adultos esperan ingresar a la empresa familiar e influir en ella rápidamente haciendo caso omiso de su preparación, aptitudes e inclinaciones.

B) El nepotismo puede existir en la dirección de la empresa familiar al favorecer las políticas familiares sobre todas las cosas. Esto lleva, al existir miembros incompetentes de la familia en la dirección de la compañía, a desmotivar a otros

¹² cfr. VANDERSI, Carlos. ¿Podré sobrevivir la empresa familiar? p. 40.

miembros no familiares pero capaces.

C) Algunas familias establecen que todos sus miembros que trabajan en la empresa obtengan la misma remuneración, sin tomar en cuenta sus habilidades o posición dentro de ella. Algunas otras pagan más de lo que merece el miembro de la familia; en otras menos ya que es su obligación contribuir en el desarrollo de la empresa y el dinero debe ser visto en un segundo o tercer plano.

D) Dificultades entre los hijos de los hermanos puede llevar a serios problemas en la empresa y convertirse en una fuerza que ponga en peligro la supervivencia de la misma.

E) La creencia familiar de que los hijos deben ser tratados de igual forma da influencia muchas veces a los dueños de las empresa familiares en repartir de igual forma la tenencia accionaria de la misma entre sus hijos, sin tomar en cuenta la contribución específica de cada uno de ellos.

Por otro lado se pueden presentar las siguientes situaciones al tomarse en cuenta la perspectiva de la empresa:¹³

A) Construir la empresa es muchas veces una obsesión en alcanzar los objetivos planeados, y por tanto la familia sufre las consecuencias.

¹³ idem

B) Muchas veces las familias se dan cuenta que no son libres de hacer otras cosas que no involucren a la empresa porque ella domina todos los aspectos de su vida; es más, se cae en que la empresa es una extensión de la familia.

C) Al existir conflictos en la empresa, éstos se vuelven más grandes al ser tratados fuera de las horas de labores, haciendo la vida familiar mucho más complicada.

Analizando lo anterior nos damos cuenta que los conflictos entre ambos sistemas son muy difíciles de eliminar por completo. Sin embargo, empresas familiares exitosas han descubierto la forma de limitar esa intromisión de intereses, aislando la vida de la empresa de la vida familiar y hasta cierto punto minimizando la posibilidad de que esos intereses choquen unos con otros. El punto medio entre los intereses familiares y de la empresa es aquel que permite a la empresa desarrollarse sin afectar la armonía familiar, y como analizaremos más adelante (por ser la razón de este trabajo) se puede lograr al institucionalizar la empresa familiar, lo cual implica mantenimiento preventivo, separación de propiedad y dirección y sucesión familiar exitosa.

La empresa familiar es única por los miembros que la conforman. Esos miembros no son únicamente un organigrama compuesto de obreros,

empleados, técnicos, supervisores, ejecutivos y directores¹⁴ ; son algunos de ellos miembros de una familia y por tanto tienen otra relación. Originalmente pueden ser dos o tres, pero como las familias tienden a ir creciendo, con el paso de los años la empresa familiar se va convirtiendo en una organización cada vez más compleja ¹⁵ . Por tanto el conocer los objetivos y preocupaciones de los miembros de la familia que tiene la empresa, es primordial para comprenderla mejor.

¹⁴ vid. supra p.2

¹⁵ BOSCO LODI, Joao. op cit. p.44

CAPITULO 2. EL ORIGEN DE LA EMPRESA FAMILIAR.

2.1 Los protagonistas.

Los Fundadores. El Dr. Peter Davis de la Escuela de Negocios de Wharton define claramente la distinción entre empresario y fundador:

"Aunque todos los fundadores de una empresa familiar son empresarios, no todos los empresarios se convierten en fundadores. Los fundadores son comunmente gente intuitiva y emocional. Ellos obviamente tienen la dirección y la ambición de crear un gran negocio, pero además tienen el sentimiento sobre el lugar y un amor sobre lo que ellos crearon que les lleva a querer perpetuar su obra por generaciones."¹⁶

El mismo continúa identificando tres tipos de fundadores que les llama propietarios, conductores y técnicos ¹⁷. Las aptitudes y la forma de proceder de los fundadores son particularmente relevantes así como su forma de retiro. Sus personalidades dan forma al desarrollo de la empresa familiar y en muchas ocasiones su influencia perdura hasta después de su muerte. Para el mismo autor, los tres tipos de fundadores, tienen características específicas que a

¹⁶ DAVIS, Peter. Three types of founders-and their dark sides. p.58

¹⁷ idem.

continuación mencionamos:

Propietarios.

- La propiedad es la llave.
- "Yo soy la empresa, la empresa soy yo".
- La empresa nunca debe institucionalizarse.
- Los hijos deben ser controlados y se convierten ya sea en elementos pasivos o elementos rebeldes.

Conductores.

- El control es la llave.
- Hay que centralizar la mayor parte de las decisiones, pero siendo bueno al delegar.
- Hay que encausar y orquestar el involucramiento de los hijos.
- Orgulloso de la familia y de la empresa familiar.
- Evita decisiones que puedan amenazar el rol paterno, especialmente sobre la sucesión.

Técnicos.

- Crean la empresa basándose en habilidades creativas o técnicas
- Aborrecen detalles directivos.
- Delegan la administración como clave en directores no-familiares.
- Los hijos algunas veces son alentados a participar, y algunas veces no.
- Existe conflicto entre los hijos y directores no-familiares.
- Encuentran dificultad para dejar ir a sus hijos y para transmitirles sus habilidades.

La mayor parte de los fundadores de empresas familiares caen en una de estas tres categorías, aunque como es natural hay quienes tengan características de los tres estilos o de dos de ellos.

Los dueños. Una encuesta realizada entre propietarios de empresas familiares en Estados Unidos e Inglaterra ¹⁸, revela que la tendencia es que el dueño es un hombre casado, padre de dos hijos, con grado universitario y una edad entre los cincuenta y cincuenta y nueve años de edad.

Mientras que él tiene la capacidad en asuntos de negocios, comunmente no tiene un entrenamiento directivo formal. Como líder de la empresa y patriarca de la familia, el dueño debe de equilibrar pesados y continuos conflictos.

¹⁸ STONY HARWARD/LONDON BUSINESS SCHOOL. Managing the family business in the U.K. p. 31

Las presiones pueden ser enormes: la preservación de la compañía junto con la armonía y seguridad financiera de la familia. Muchos dueños de empresas familiares tienen algo en común: son empresarios muchas veces difíciles, muy individualistas y con la convicción de que ellos son los únicos que están bien. La necesidad de alcanzar metas personales es fundamental en su carácter, y su satisfacción personal es comunmente una fuerza motivadora. Frecuentemente carismáticos, tienden a ser muy creativos e innovadores; muy poco teóricos pero altamente orientados a tomar decisiones. Tienen alta capacidad para estar en constante actividad. Por otra parte el dueño tiende a ser autocrítico con la necesidad de ser ayudado en el control de la empresa y de la familia. En la primera desalienta el desarrollo de buenos subordinados, lo cual mientras la empresa es pequeña no tiene problema; sin embargo, al crecer ésto va siendo peligroso. Si el dueño piensa mantener la empresa en la familia, es importante entrenar y capacitar sucesores en la siguiente generación¹⁹

La esposa del dueño. Tradicionalmente, aunque la mujer del dueño acepta la tendencia de que la empresa invada la vida cotidiana del hogar, ella sabe poco acerca de él y está en la mayoría de los casos contenta apoyando al esposo en su cometido y educando a sus hijos. La tendencia muy marcada en Europa y en los Estados Unidos sobre la igualdad del hombre y la mujer en todos los aspectos de la vida cotidiana ha ido influyendo en México en los últimos años. Con todo, podemos ver que las esposas de los dueños de

¹⁹ cfr. BENSON, Benjamin, op.cit. p. 23

empresas en nuestro país, siguen jugando un rol muy importante al aceptar que sus esposos buscan objetivos profesionales: de forma astuta están detrás de la escena empresarial, es decir son consejeras del esposo a través del campo sentimental gracias a su mayor percepción ; sobre todo, son un factor de unión entre los miembros de la familia.

Como madres, su primera preocupación es la preservación de la unidad familiar, y comúnmente es quien actúa como intermediario en las relaciones padre e hijos al haber diferencias en los negocios. Es muy importante que el esposo hable con su mujer regularmente acerca de sus planes, ambiciones y objetivos para la empresa en el futuro. Podría ser necesario que la involucre lo más posible, para que en caso de faltar él, ella esté preparada para enfrentar la responsabilidad.²⁰

Como habíamos dicho anteriormente, al corromper la familia, se corrompe la sociedad ²¹ . Actualmente el número de divorcios en países industrializados como la Gran Bretaña asciende a uno de cada tres parejas. Esta estadística es preocupante, ya que en la mayoría de los países occidentales la tendencia es a un mayor número de divorcios. En nuestro país el problema es mucho menor, aunque no por eso no existe. En el caso en que el

²⁰ idem.

²¹ vid supra. p. 7

dueño se divorcie y además se vuelva a casar, existen diversos aspectos que habrá de tomarse en cuenta en relación a la empresa familiar. Puede llegar a ocurrir que la aparición de esta nueva "señora" en la empresa dificulte y sea un obstáculo para el desarrollo de los hijos en la compañía, pudiendo ser para ellos intolerante.

La posición de los hijos hacia la madrastra es comúnmente contraria simplemente porque su madre ha sido desplazada, sea la razón que fuese. Esto llevado a la vida de los negocios puede significar conflictos entre los hijos y el padre que podrían llegar a crear situaciones insalvables. Al existir una institucionalización de la empresa, podrá ser menor el efecto de esta situación, aunque sea casi imposible evitarla.

El equipo de esposo y esposa. Ambos personajes en una misma empresa no es un fenómeno reciente; lo que si es de estos últimos años es el hecho de que existe una nueva relación laboral entre los dos, ejemplificada en muchas ocasiones en que ambos son socios por partes iguales y con las mismas posibilidades, la misma autoridad tanto sobre los negocios como sobre los hijos. Esta situación lleva a diversas consideraciones: en algunos casos el hecho de que marido y mujer estén en convivencia continua todo el día puede ser el detonante de su divorcio; en otros esa convivencia puede llevarlos a nuevas metas, crecimiento mutuo, o también una mayor comprensión.

Como sea, es importante que ambos decidan el cómo van a trabajar, la autoridad, las responsabilidades, controles. El hecho de aclarar los roles que cada uno va a jugar es fundamental y sobre todo que los conflictos propios del trabajo no deben tomarse como personales.

Sharon Nelton, autora de diversas obras en relación a conflictos conyugales, propone diversos aspectos que debe tomarse en cuenta para un buen desarrollo tanto de la empresa como de la familia al existir, en la primera la sociedad:²²

- A) El matrimonio y los hijos son primero
- B) Los cónyuges tienen un enorme respeto entre ellos.
- C) Existe un alto grado de comunicación.
- D) Sus talentos y aptitudes son complementarios.
- E) Definen sus responsabilidades individuales cuidadosamente.
- F) Compiten con el mundo exterior, no entre ellos.
- G) Guardan el yo completamente frenado.

²²NELTON, Sharon. In love and in business. p. 127

Además es importante que ambos estén conscientes que estarán siempre en potencia de graves conflictos, y que es de sabios prevenir poniendo una persona en algún puesto importante que de alguna manera pueda ser juez al dar una opinión siempre objetiva y sin apasionamientos.

Los hijos. Las relaciones más comunes en las empresas familiares son entre padre e hijos. Muchos de ellos llevan una muy buena convivencia tanto en casa como en la empresa. Cuando la relación es buena, es difícil imaginarse un equipo que trabaje con mayor eficacia. Pero el problema estriba en que esta situación no se presenta siempre. La rivalidad entre padre e hijo puede ser la mecha que encienda un infierno tanto para la empresa como para la familia. Este asunto por su importancia y consecuencias será estudiado con mayor detenimiento más adelante.

Las hijas. Como habíamos dicho, la situación actual de la mujer en relación al hombre es muy distinta comparada con hace cuarenta años. Actualmente muchas de las hijas de los dueños de empresas familiares son candidatas para la sucesión. Con todo, la sociedad mexicana todavía no vive tanto este fenómeno como otros países occidentales; podemos decir que solo en aquellos casos en los que no hay hijos varones, o que las mujeres son las

mayores de la casa, están siendo ellas las que asumen el mando de la empresa familiar.

El trato que se le ha dado a la mujer profesionalmente hablando (de segunda clase), ha sido tradicionalmente justificado por el argumento de la falta de compromiso de ellas para el largo plazo.

Esto pasa muy seguido por la cabeza del padre que ve que más que dejarle a su hija el negocio, esté poniendo a su yerno en una situación ventajosa.

Por otra parte, muy poco se sabe sobre sí el crecimiento de la participación femenina en la empresa familiar ha complicado la relación familia-empresa.²⁹ Podemos pensar sin embargo, que en nuestra sociedad la mujer juega un papel más hacia la familia que hacia la empresa, y al no ser así la primera se desbalancea pudiendo llegar a corromperse. Por esta razón tampoco podemos decir que la hija representa mayores desventajas que el hijo, o el sobrino, o el ahijado ya que hay algunas realmente excepcionales que han hecho de la empresa y de la familia lugares de mucha armonía y respeto. Habrá que cuidar que no sea la "hija bonita de papi" ya que sería muy difícil para ella poder enfrentar responsabilidades y liderar a los empleados si éstos la consideran así.

²⁹BENSON, Benjamin. op. cit. p. 32

Los familiares políticos. Casarse con alguien cuyos padres son dueños de una empresa tiene claros beneficios, pero también serías dificultades potenciales que deben ser manejadas con mucho cuidado. En el lado positivo tenemos que la familia puede ser acogedora, abierta y excepcionalmente unida y que los yernos o las nueras tengan buenas oportunidades de desarrollo profesional pudiendo hasta llegar a ser socios.

Sin embargo, los principales problemas que se pueden presentar tanto para los familiares políticos como para la misma empresa son:

- A) Sentirse como un extraño. Aunque el o ella no formen parte de la empresa, las discusiones, acuerdos, decisiones que se lleven al seno familiar tienden a no tener la participación de ninguno de ellos, haciéndolos a un lado.

- B) Sentirse abrumado por la presión familiar. En la empresa familiar comúnmente existe pasión de los miembros de la familia hacia ella, lo cual provoca arranques de ira o apasionamientos por parte de ellos. Esto en aquellos nuevos integrantes de la familia y que no están acostumbrados a ello provoca importantes presiones.

C) Ser tratados con sospecha. La llegada de nuevas personas a la familia provoca que sus miembros examinen con detenimiento al nuevo colega, para entre muchas razones, darse cuenta de si sirve o no sirve para sus intereses.

Como se puede observar, el hijo político se encuentra en muchas ocasiones con la desventaja de ser un elemento ajeno a la vida familiar y que por tanto su entrada en la empresa podría costarle muy caro. Además los empleados no-familiares tendrán en sus mentes que su presencia es por el hecho de estar casados con la familia.

Sin embargo, no podemos quedarnos simplemente en las desventajas que tienen los familiares políticos; es importante el Análisis de la situación particular que envuelva tanto a la empresa como a la familia. De acuerdo con lo que establece Javier Martínez Staines ²⁴, es necesario "hacer un arreglo prenupcial que lleve a las partes envueltas a determinar el rol que el nuevo familiar pueda llegar a ejecutar en la empresa, bajo que condiciones y límites". Esta frase nos recuerda lo que a principios de los ochentas empezó a suceder en los Estados Unidos, y que fue sencillamente la práctica de la política de no aceptar en la empresa a los familiares políticos ²⁵. Desde nuestro punto de vista, en la medida en que el hijo o hija política intervenga menos en los asuntos

²⁴ MARTINEZ STAINES, Javier. "¿Adios a la familia?". EXPANSION, p. 31-37.

²⁵ cfr. STINNETT, Nick. Secretos of strong families. p. 89

empresariales de la familia, en esa medida podrá ahorrarse problemas futuros y alcanzará sus propios objetivos.

Los demás. Hasta ahora hemos analizado a los miembros de una familia hasta la primera generación de hijos. Como sabemos, existen otros familiares como son los primos, ahijados o consuegros que, comúnmente en México no forman parte de la empresa en la primera generación, y sí lo hacen, el rol que juegan no es tan trascendente y fundamental en la mayoría de los casos. A partir de la segunda y tercera generaciones esta situación cambia, ya que si pensamos por ejemplo que el fundador dejó a sus dos hijos partes iguales del negocio (50%), y cada uno de estos le dejan el 50% a cada uno de sus dos hijos, los cuatro nietos poseerán 25% de la compañía. Esta problemática será analizada con mayor detenimiento cuando hablemos de la sucesión en las empresas familiares. Nos podemos quedar con que es muy importante definir por escrito el rol que los distintos miembros de la familia deben jugar, así como las responsabilidades que les corresponden y que según los expertos, hay mayores probabilidades para alcanzar el éxito en los negocios, cuando los socios son hermanos.²⁶ Esto sucede aunque entre hermanos no se quieran mucho, ya que se conocen perfectamente, saben cómo piensan y cómo reaccionan ante las diversas situaciones o también qué les motiva.

²⁶ cfr. FEURSTEIN, Phyllis. *Brothers as Business Partners*, p.6

2.2. Fuerzas y debilidades de la Empresa Familiar.

Al hablar de las fuerzas o ventajas de la empresa familiar es imperativo partir de la base de que con su establecimiento se encuentra unido un profundo sentimiento de pertenencia a la vez que un propósito común. Esto aunque intangible, lleva a numerosos atributos que sin lugar a dudas forman parte esencial de su fuerza competitiva:

A) Compromiso. Normalmente sucede que las personas que empiezan una empresa se vuelcan sobre ella, se apasionan, el negocio es su vida. Esto se traduce a una honda dedicación y compromiso que se contagia a los demás miembros de la familia en la búsqueda del éxito. Sería muy difícil de encontrar estos atributos en los miembros de la familia, si en lugar de estar en su propia empresa trabajaran únicamente como empleados en otra; además ese entusiasmo muchas veces contagia a los demás empleados quienes normalmente se sienten parte de un equipo que busca un propósito común.

B) Conocimiento mutuo. Esta idea es clara cuando los hijos participan en la vida de la empresa. Crecieron aprendiendo del negocio, se contagiaron del entusiasmo de sus padres y al tener que

encargarse de él, tienen ya un hondo conocimiento del mercado, sus productos o servicios, la competencia y hasta sus fuerzas y debilidades. Las familias inmigrantes de las que surgen en muchas ocasiones este tipo de empresas no hacen más que demostrar la unidad familiar, exigida para la permanencia de ella en un país extraño ²⁷. El conocimiento recíproco es tal que la comunicación se da con muy poco material informativo.

- C) Una cultura estable. Las relaciones dentro de la compañía al correr los años se desarrollan y al fin y al cabo se estabilizan, así como los valores y sentimientos dentro de ella. Así pues, las decisiones se toman en base a parámetros que la práctica los ha definido como reglas, los empleados saben qué es lo importante y que lo accesorio, hay costumbres que se viven generación tras generación (comida de navidad, el día de las madres, el cumpleaños del dueño), las normas y procedimientos son claros para todos, la aceptación de la autoridad. Esto sin embargo, puede ser un arma de dos filos ya que puede caerse en rigideces que se viven en expresiones tales como "ésto se hace así por que siempre así se ha hecho", "sí papá estuviera aquí no te permitiría invertir en ese proyecto". Por tanto, solo el buen manejo de esta cualidad puede darle mayor fuerza a la empresa.

²⁷ cfr. LLANO, Carlos. *op.cit.* p. 258

- D) **Facilidad de comunicación.** Comúnmente en la empresa familiar una o dos personas son quienes tienen la última palabra sobre decisiones importantes. En contraste con otro tipo de empresas, esto lleva a mayor agilidad en las decisiones, se podrán tomar en mejor momento. El poder comunicarse con facilidad debe ir aunado con una buena información que al pasar directo a quien manda, estimula la iniciativa de los empleados al ver que se da solución a sus inquietudes. Lo anterior no quiere decir que no se tome la opinión de alguien externo a la propia empresa, o que no se evalúe con cuidado, pero los canales de comunicación son por lo general más flexibles al estar, los empleados cerca de la familia.
- E) **Autoridad reconocida y respetada.** Es indudable el peso que tiene la autoridad del fundador sobre los miembros de la empresa y de la familia. Esta autoridad al pasar a manos de las siguientes generaciones permanece inamovible siempre y cuando la sucesión se haya llevado de buena forma (la sucesión y su proceso se analizarán más adelante). De esta forma, obtenemos mayor control directivo y se tenderá a ser más eficaces.

F) Orgullo y estabilidad. Comúnmente quienes inician la empresa familiar están orgullosos de su obra, su familia de ellos y los ejecutivos y empleados de ambos. Esto lleva muchas veces a institucionalizar la empresa que, como mantenemos como cierto, no quiere decir que perdamos lo familiar, sino que lo hagamos más fuerte.

Además puede ser usado como un arma comercial fuertísima: "pruebe la diferencia que cuatro generaciones de cerveceros hemos logrado", o "la diferencia es nuestro sabor familiar". Se logra que no solo los familiares no se vayan de ella, sino que los propios ejecutivos y empleados estén orgullosos de trabajar para 'tal' o 'cual' familia y como es lógico su productividad aumente.

G) Flexibilidad monetaria. Joao Bosco Lodi afirma que "el aval personal y el patrimonio familiares son los pilares que sacarán a la empresa en épocas de crisis" ²⁸. Esto gusta muchas veces a quienes están en posibilidad de dar un crédito (bancos, arrendadoras) al saber que podrán responder al estar de por medio lo "suyo" y que nunca lo dejarán caer.

²⁸ BOSCO LODI, Joao. op.cit. p. 42

H) Visión de largo plazo. Aunque el entorno económico y político en nuestro país en la década pasada disminuyó la tendencia al largo plazo, quienes han demostrado ser conscientes de él en sus decisiones son las empresas familiares. Esto se debe básicamente a que la familia es vista siempre para el largo plazo; los nietos, sus hijos, los que sigan, son muchas veces alcanzados por la planeación del fundador quien busca sin lugar a dudas la continuidad de lo que él empezó. Para el Dr. Peter Davis, este asunto es muy importante en las empresas familiares: "Cuando se piensa sobre este tema, sí existe una entidad en nuestra economía que puede hacer contrapeso la filosofía que los japoneses han introducido en el mundo de los negocios en los últimos quince años, es la empresa familiar. El golpe-duro capitalista no lo puede hacer; las empresas comerciales o publicitarias tampoco porque están preocupadas por las ganancias del próximo primero o segundo trimestre del año. La empresa familiar es la única entidad que realmente puede construir para el largo plazo".²⁹ Es necesario aclarar que en muchas ocasiones esa visión no es formalizada, es decir, no se pone por escrito junto con las consideraciones que deben tomarse para que de resultado; por tanto, se convierte en una debilidad importante al ser vulnerable a otras empresas que sí lo hacen.

²⁹ DAVIS, Peter. Family Business in the 1990s and beyond, p.13

l) Compenetración. Al existir un grupo de empresas ligadas a una sola familia, existe entre ellas un fuerte apoyo en todo tipo de cuestiones. Esto es que la resolución de problemas puede ser más sencillo al encontrar la ayuda de otro miembro de la familia que dirige alguna de las empresas del grupo, ya sea por dar consejo o por hacerse cargo del problema al haber ya enfrentado una situación similar. Muchos grupos industriales en nuestro país han creado empresas parte del mismo que le proveen ya sea de materias primas o de algún servicio indispensable para la operación de la empresa "madre" y que la sienten de "casa" al ser propiedad de la misma familia.

Una vez analizadas las fuerzas o ventajas que tiene la empresa familiar, pasamos a sus debilidades o desventajas; como se pudo observar con las fuerzas de este tipo de organizaciones, no son exclusivas de ellas. Esto lo aclaramos ya que lo mismo sucede con sus debilidades, aunque el fondo del problema -lo cual incide mucho más en la empresa familiar- es lo que ya con anterioridad analizamos en este trabajo y se resume en confundir o mezclar desordenadamente los intereses familiares con los de la empresa.³⁰

³⁰ vid supra, p. 11

A) Minimización del flujo trabajo-salario. Para Carlos Llano³¹, toda economía puede representarse por los flujos económicos elementales, los cuales no son más que el recíproco de lo que doy, es decir, lo que recibo. Una persona da su trabajo para recibir un salario. Lo que sucede al confundir el uno con el otro se especifica en la empresa familiar de dos formas, ya sea pagar al familiar con un salario simbólico bajo el argumento de que al fin y al cabo la empresa es suya, o bien contrariamente, pagarle un sueldo desproporcionado solo porque es familiar. Esto sin lugar a dudas da como resultado fricciones irresolubles que pueden causar problemas muy grandes entre los familiares y entre los empleados de la empresa. Este flujo trabajo-salario se puede confundir como un todo con el flujo beneficio-inversión. Esta confusión consiste en pagar por concepto de salario lo que es en rigor beneficio de la inversión; o remunerar como beneficio lo que es verdaderamente salario derivado del trabajo. Esto lleva a que muchas empresas mexicanas consigan ridículos márgenes con todo y que en sus gastos fijos hay una lucha constante por tenerlos reducidos (malos sueldos con mucho trabajo). De aquí se desprende como una de las mayores debilidades el hecho de que se dirige (y se cobra por dirigir) por razón de ser el propietario y no por ser buen director.

³¹ LLANO, Carlos, op.cit. p. 244

- B) **Paternalismo.** Este se detecta cuando el padre-director busca imponer a los demás el modo de ser felices; también al dársele mucha importancia a la relación padre-hijo, jefe-subordinado mientras que las relaciones inversas (hijo-padre, subordinado-jefe) apenas existen. Aquí simplemente caemos en una dictadura, con el peligro de que llegue el momento que por esa confusión de objetivos se subordine una con otra, que como veíamos es el principio del fin.
- C) **Nepotismo.** Consiste básicamente en favorecer a los parientes en lugar de elegir a lo que sería objetivamente la mejor elección para la empresa. Esto está muy relacionado con nuestra primera debilidad, ya que muchas veces se cae en pagarle más al hijo de la familia por ese simple título. Como es lógico, ésto va en decremento de los empleados no familiares quienes no ven en la empresa posibilidad alguna de desarrollo a largo plazo.
- D) **Rigidez.** En algunas empresas familiares, entrar en ella se puede comparar con entrar a un tunel del tiempo. Argumentos tales como: "las cosas se hacen así, porque papá las hizo de esa forma" o "tú le quieres enseñar a navegar a un viejo lobo de mar", reflejan la

resistencia al cambio por parte de los miembros de la familia, que se puede traducir en falta de actualización de la tecnología, de los procesos o del producto y reflejarse en el desempeño de la empresa. Son numerosos los casos en nuestro país en que la forma de hacer las cosas en una empresa familiar va muy unido con el apellido de la familia, y por tanto las modificaciones son muy difíciles de asimilar.

- E) Resistencia a la participación externa. En comparación con la empresa en que la tenencia accionaria esté muy diseminada, la empresa familiar enfrenta menores facilidades para obtener recursos externos (de capital) a largo plazo. Comúnmente y dependiendo por supuesto de cada caso, le es más fácil la obtención de recursos para el corto plazo, lo cual le dificulta su consolidación financiera sobre todo cuando todavía vive el fundador. Esa dificultad la lleva muchas veces a tener que invitar en su estructura de capital a externos. Para el ex-presidente de la Bolsa Mexicana de Valores, José Madariaga Lomelín, el tiempo de las empresas familiares en México ha concluido; "ahora tienen que abrir su información financiera para recibir nuevos socios que les inyecten capital y las dejen listas para la competencia internacional"³². Sin embargo, también es cierto que seguirán existiendo

³² RIVERA VALERO, Jesús. "Vital recuperar créditos en el campo". EXCELSIOR, p. 1 y 26.

empresas familiares en nacimiento ya que el espíritu de mucha gente está orientado a crear empresas de tipo familiar y que sobre todo en los inicios conservará esa actitud cerrada al exterior. Hay que ser realistas y entender que la situación del entorno en nuestro país está cambiando, y que las nuevas generaciones están siendo agentes de ese cambio; por tanto el no ir con esa corriente puede traducirse en una fuerte debilidad en la posición financiera de la empresa familiar para el mediano y largo plazos.

F) Sucesión mal realizada. El cambio en una empresa familiar de una generación a otra es un proceso delicado y que de no llevarse a cabo con éxito, puede presentar serias dificultades en el futuro. Aunque en este tema nos podemos extender más, aquí expresamos la desventaja que representa fallar en su ejecución. Si uno cambia el director general de una empresa, se levantan una serie de factores emocionales que deben de manejarse al mismo tiempo. Estos pueden ejemplificarse cuando es una empresa con una jerarquía bien definida; los que reportan al director que cae, tienen en su mente el ser quien lo suceda, pero sí se trae a un externo a ocupar su lugar, hay reacciones negativas. Lo mismo sucede en la empresa familiar, a la cual comúnmente se le agregan intereses familiares que pueden hacer más difícil esa

situación. Fundamentalmente lo que sucede en el cambio no es un simple paso de una generación a otra; "es una transformación en la que la cultura de la organización es reconstruida por sangre joven que trae nuevas ideas sobre cómo debe desenvolverse la empresa, cómo operarse; recurren a nuevo personal" ³³. Su éxito recae en la forma en que se llevó a cabo la negociación de la sucesión. De no llevarse de esta forma, la empresa puede llegar a desmembrarse tarde o temprano.

- G) Posible falta de liderazgo. Esto sucede en situaciones en las cuales el paso de generación a otra ha traído como consecuencia el que las cabezas (hijos del fundador, por ejemplo) tengan la misma autoridad y por tanto no haya quien tenga la última palabra hasta en pequeñeces. Sí en esa generación no se define bien el rol de cada "dueño", en la siguiente generación el problema será mayor todavía.
- H) Se heredan problemas. Es típico que situaciones no resueltas se vayan acarreado por generaciones y que se demore tanto su solución por no querer herir los sentimientos de alguien: la delegación de autoridad va de bandazo en bandazo según las conveniencias de la cabeza en turno, la información estratégica de la compañía está en manos de unos pocos, no está definida la

³³ VANDERSI, Carlos, op.cit. p. 49.

estructura organizacional, etc. Todo esto entre más pasa el tiempo, se convierte en una enorme bola de nieve que será muy difícil de parar antes del colapso en la empresa.

En general podemos observar que en este último punto se pueden incluir todas las desventajas antes analizadas, aunque como habíamos advertido, no sea problema único en la empresa familiar.

Un deseo fuerte de salvaguardar y perpetuar la empresa familiar es una fuerza motivadora de aquellos que la inician. Las razones detrás de esto son diferentes para cada familia, pero existen algunas en que según Benjamin Benson³⁴ caen la mayoría de estas empresas:

- a) Guardar la empresa familiar en manos de la familia al pasar de una generación a otra es visto como el modo más efectivo de proteger a la familia a largo plazo.

- b) Hay algunas situaciones que sin la existencia de la empresa familiar, tales como la comprensión en la convivencia cotidiana, serían menos fuertes trabajando cada quien por su lado.

³⁴ BENSON, Benjamin. *op cit.* p. 11

- c) La compañía es vista como protectora de los valores familiares, tales que salvaguardando la existencia de la empresa, se convierten en un camino para preservar fuertes valores familiares además de un sin número de tradiciones.

- d) El repartir el negocio entre varios pone en riesgo la subsistencia de empleados clave, quienes son leales a la empresa después de haber trabajado por años en ella.

- e) La empresa debe ser vista como un monumento para el fundador de la familia; un trofeo a todo el esfuerzo y dedicación que ha representado y que por tanto, debe ser pasado y respetado a las generaciones siguientes.

Por tanto, la continuidad de la empresa familiar al pasar de generación en generación es un factor de mayor peso que la ganancia monetaria que significaría su venta. Al mismo tiempo, ese paso entre generaciones es un proceso que envuelve los cambios más significativos que pueden llegar a ocurrir en la relación de la familia con la empresa; con cada generación que proporciona sus propias virtudes y talentos se debe de ir logrando el objetivo de perpetuar en el tiempo a la familia y a la empresa.

2.3. Ciclo de vida.

Una forma útil de explicar el ciclo de vida de la empresa familiar, es adecuarlo a las etapas de la empresa privada en general, es decir tomando las etapas de nacimiento, crecimiento, madurez, declinación, liquidación o fusión.

- I.- La etapa I, de nacimiento, junto con el inicio del crecimiento se caracterizan por ser los periodos "duros" y de mayor sacrificio personal para el fundador y los miembros de su familia. La empresa es en cierta medida "el hijo" que debe desarrollarse y necesita todo el cuidado y protección posibles. Aquí comúnmente todos los ahorros familiares se canalizan a la empresa.

- II.- La etapa II, de crecimiento empieza cuando al incrementar la empresa su volumen de operaciones y requiere cada aspecto de su condición una mayor dedicación, el fundador empieza a necesitar de los miembros de la familia ayuda para los gestos claves que se van creando. Hay utilidades que tienden a incrementarse en la medida en que la empresa logra una mayor participación en el mercado de sus principales productos. Aquí es básico que el fundador empiece a separar los intereses familiares de los de la empresa para asegurar un mayor desarrollo al largo plazo.

La Institucionalización de la Empresa Familiar⁴⁷

III.- La etapa III, de madurez, es cuando la empresa ha llegado a ocupar una posición estable en el mercado. Se vuelve cada vez más inevitable la delegación de autoridad a los miembros de la familia que ocupan lugares importantes en la empresa y a los demás restantes funcionarios y ejecutivos extrafamiliares. Es quizás aquí o al final de la etapa de crecimiento cuando debe de institucionalizarse la empresa, ya que aumenta el grado de dispersión de la autoridad y hay cada vez más problemas de distribución de poder de decisión.

IV.- La etapa IV, de declinación, ocurre cuando la empresa familiar no puede superar las contradicciones internas que se agravan al no tomar en cuenta la división de intereses familiares y de la empresa. Se puede acentuar más si en medio de esa crisis muere el fundador, ya que como veíamos en las debilidades de la empresa familiar, puede venir una avalancha de falta de liderazgo.

V.- La etapa V, o de liquidación o fusión, es cuando la situación ya es irremediable, el producto ha sido cada vez más afectado por la situación interna, hay cada vez mayor desgaste entre los miembros de la familia y se toma la decisión ya sea de cerrar, de vender o de dividirse la compañía entre los familiares que tengan alguna participación en ella.

En relación a los protagonistas de estas etapas, nadie puede establecer quienes se encuentran en cada etapa y cuanto tiempo están ahí. Sin embargo, Vandersi³⁵ desarrolla una teoría en la que establece según su experiencia que generaciones ocupan comunmente los papeles protagónicos de ese ciclo:

La primera generación es quién conduce prevalentemente las primeras dos etapas y parte de la tercera; la segunda generación se inicia en la segunda etapa y conduce prevalentemente la tercera etapa, entrando a veces, en el período correspondiente a la cuarta, mientras que la tercera generación aparece generalmente en la tercera etapa y, como la segunda, juega un papel decisivo en la determinación de la suerte de la empresa. Esto es sin lugar a dudas una tendencia, aunque el prolongar las segunda y tercera etapas es posible y se da en un sin número de ocasiones; aquí es por tanto indispensable para poder perpetuar esas empresas, conocer la sucesión en la empresa familiar y lo que nosotros proponemos: su institucionalización.

³⁵ VANDERSI, Carlos. op cit. p. 481

CAPITULO 3: INSTITUCIONALIZANDO LA EMPRESA FAMILIAR.

3.1. Propiedad y dirección.

Al hablar del crecimiento y estabilización de la empresa familiar en el futuro, se topa uno con la difícil disyuntiva del tipo de estrategia que debe seguirse. El propósito que tenemos en este capítulo es tomar como base el proceso administrativo (planeación, organización, integración, dirección y control) para así darle a la empresa familiar elementos profesionales o institucionales sin que pierda sus ventajas competitivas contra las que no lo son.

Múltiples han sido los trabajos sobre esa "profesionalización" o "institucionalización" de la empresa familiar no sólo en nuestro país, sino en todo el mundo. Podemos, sin embargo, establecer dos corrientes de pensamiento modernas sobre el asunto, de las cuales la segunda es la que tomamos como base:

La primera nos dice que la manera en que se puede salvar a una empresa familiar del fracaso es separando absolutamente la propiedad y dirección. La propiedad quedaría para la familia y la dirección se entregaría a profesionales no-socios.³⁶ Según esta teoría la propiedad contamina la

³⁶ cfr. GINEBRA, Joan, op.cit. p.67

gestión directiva con elementos emocionales ajenos al negocio que impiden el óptimo desarrollo de la empresa; los directivos profesionales suelen ser más capaces que los hijos de la familia y por tanto de no adecuarse a estos lineamientos, se acabarían destruyendo ya se la empresa o la familia.

El error que estriba en esta teoría recae en que por un lado no solo las empresas familiares presentan influencias de tipo emocional por parte de sus miembros o de sus dueños y por otro nadie puede afirmar que los profesionales sean mejores que los hijos, además de que podrían en caso de no ser capaces rodearse de gente capaz y de toda su confianza para poder afrontar los retos que sus padres no tuvieron oportunidad de presenciar.

De lo anterior se desprende la segunda corriente, la cual afirma que debe haber una diferenciación entre la propiedad y la dirección, que no quiere decir que se separen absolutamente sino que unos son los derechos y funciones de la propiedad y otros son los derechos y funciones de la dirección, y ésto a diferencia de la otra teoría, puede ocurrir aunque los mismos familiares sean propietarios y directores. Para Carlos Llano ³⁷, las siguientes son algunas consecuencias concretas de esa confusión:

³⁷ LLANO, Carlos. op.cit. p. 262

- A) Conflictos de remuneración e inversión. Los capitales que los fundadores acumularon tenderán a abandonarla ya que cuando el propietario es ya remunerado suficientemente con su sueldo de director, no tendrá deseos de aumentar su inversión en el capital. Aquí surge el conflicto cuando los que tienen remuneración de directores no les resulta suficiente para satisfacerles como inversionistas.
- B) Capital cerrado y mercado abierto. Cuando se confunde el concepto de beneficio al capital con el de salario a la dirección, se elimina de la empresa a cualquier otro inversionista posible. Así, el financiamiento se convierte en una estrategia de empresa cerrada en su capital para abastecer un mercado abierto, donde las condiciones son distintas. Esa auto-financiación al pasar las generaciones se va volviendo más lenta con el peligro cada vez mayor de desaparecer esa empresa.
- C) Estados financieros secretos. Los estados de cuenta del negocio reflejan generalmente los de la familia: estados de cuenta de un grupo de accionistas y trabajadores que viven de la empresa. Como es explicable, la familia prefiere no tener al corriente a muchas personas de lo que es su propia y privada situación económica⁵²

⁵¹ apud. *ibidem*. p.263

Los estados financieros se vuelven imposibles de consultar por parte de aquellos directivos que, no siendo parte de la familia, no comparten esa información y caminan así en un tunel oscuro.

- D) Desánimo de los colaboradores. Si el directivo familiar recibe un sueldo derivado de esa posición, y no estrictamente de su trabajo, se desanima a todos los directores que no son de la familia; pero se desaniman igualmente si la escala de sueldos es baja para todos, sabiendo que los familiares se compensan con el reparto de dividendos.

- E) Autocratismo del patriarca. Aunque ésto se mencionó en las desventajas de la empresa familiar, aquí solamente diremos que al ser el dueño director y jefe de familia, y se convierte la empresa en un patriarcado en donde se respetan, como en ninguna otra, dictaduras, costumbres y principios sin más justificación que la persona autócrata del patriarca, va perdiendo, por ello mismo, insensiblemente, contacto con la realidad.

- F) Limitaciones de la sucesión. Al confundirse la propiedad y la dirección, pueden perjudicarse los propios destinos de la empresa,

y de sus miembros, si se insiste en que sea un familiar quien diriga la empresa, sin considerar su capacidad o inclinación para ello.

Como mencionamos anteriormente, la separación de la propiedad de la dirección es simplemente la base en el proceso de institucionalizar la empresa familiar. Es muy difícil categorizar las fases de desarrollo por las que transitan esas empresas en este proceso, por las situaciones específicas que cada una vive, aún tomando como base el ciclo de vida de la empresa. Sin embargo, para poder llevar a la práctica ese proceso de institucionalización, tomaremos tres etapas por la que todas las empresas que tienen ese objetivo tarde o temprano pueden enfrentar ³⁹ : Fase en que la organización es conducida por el producto; fase en que la organización es conducida por el proceso y la fase en que la organización es conducida por la planeación.

- a) La organización es conducida por el producto. Son los primeros días de la empresa familiar, la estructura organizacional es simple. El dueño tiene una idea, identifica un mercado, obtiene el capital e invierte, crea, adapta o compra un producto o servicio para atacar esa necesidad. Su equipo trabaja con todo su esfuerzo primeramente por lograr supervivencia. Los problemas son en cierta medida controlables porque el fundador está personalmente en todo; las decisiones que les afectarán en el futuro son tomadas

³⁹ BENSON, Benjamin. op.cit. p.61

por él mismo. Durante esta fase, los fundadores comúnmente se sienten culpables tanto de poner en riesgo la seguridad de su familia como de no pasar el suficiente tiempo con ellos. Involucran a los miembros de la familia para tenerlos cerca del negocio, comúnmente como ayudantes más que como miembros del equipo directivo. Si las cosas salen bien, pasamos a la segunda fase.

- b) La organización es conducida por el proceso. Al entrar en esta fase, el negocio se encuentra comúnmente en equilibrio tanto comercial como financiero. Los primeros clientes que ayudaron al nacimiento de la empresa son ya una base más sólida de demanda; la crisis del flujo de efectivo para la semana se termina. El fundador empieza a delegar cosas de poca importancia además de que se empiezan a implementar ciertos sistemas para incrementar así la eficiencia de los procesos establecidos en la primera fase. Es aquí donde más atención se pone ya que las decisiones individuales deben tener sentido en relación con la organización; se dan pasos más por la línea de la coordinación que del control. En la mayoría de los casos, las empresas familiares empiezan a tener mayores problemas al empezar a haber fricciones entre el sistema familiar y el sistema de la empresa: los hijos del fundador entran ya en acción y nacen los conflictos padre e hijo en relación a la eficiencia de la empresa. Aquí

es donde decisiones de vital importancia pueden llevar a la empresa a una mejor organización para crecer hacia el futuro y entrar a lo que se denominó como tercera etapa, o encaminarla a posponer ese paso que puede desembocar en graves crisis entre los sistemas ya descritos.

- c) La organización es conducida por la planeación. Podemos afirmar que la empresa familiar que entra en esta etapa, se encuentra en la recta final de su institucionalización. Aquí se integran la gente, sistemas y procesos; los directivos empiezan a coordinarse de mejor forma surgiendo un equipo de trabajo y se establecen así las bases de una sólida cultura organizacional. Sin embargo, no quiere decirse que todo esté bien y sin problemas, ya que la organización cae en crisis y contratiempos. El fundador ahora dirige a la empresa como un sólo sistema, se deja atrás la dirección por eventos ⁴⁰. La empresa sufre un reajuste que le permite flexibilidad y crecimiento sostenido hacia el largo plazo. La institucionalización no significa burocracia, simplemente hay ya una sólida organización ⁴¹. Esta, bien efectuada, facilita la intuición y fluidez de acción que hacen exitosa a la empresa privada y familiar. El fundador al compartir responsabilidad, se da a la tarea de aportar

⁴⁰ cfr. PETRE, Peter. Padre hijo y cia. p. 118

⁴¹ ibidem. p. 120.

visión y liderazgo; su control descansa en la confianza en que los demás cumplan sus responsabilidades. Todo gira alrededor de la descentralización de la toma de decisiones, una estructura directiva coherente, del crecimiento en base a una planeación estratégica que establece objetivos y provee personas, dinero y los caminos a seguir al mismo tiempo que coopera a alcanzar esos objetivos. Se da también que los directores están de verdad envueltos en el proceso de toma de decisiones con mecanismos que miden de forma cuantitativa su aportación a los objetivos. La comunicación es consistente, abierta y clara; muchas ocasiones consejeros externos juegan un rol importante en el desarrollo de la empresa. Lo ideal es cuando el rol de los miembros de la familia en la empresa han sido definidos claramente; procesos han sido establecidos para identificar asuntos meramente familiares y aquellos que tienen que ver con la empresa; de esta forma se pueden resolver de forma constructiva, encontrando consenso en cuestiones delicadas tales como la sucesión y la propiedad equitativa de la siguiente generación.

Estas tres fases ocurren sin lugar a dudas cuando la empresa familiar, por exigencias de su crecimiento, pide nuevas formas de organización. El crecimiento no es una necesidad constitutiva de toda empresa, aunque es

una necesidad frecuente. Suele estar obligada por dos causas principales: por mantener una posición en el mercado, sin la cual la propia presencia en ese mercado es imposible; y por la necesidad de retener en la empresa el personal más valioso que es justamente quien no desea permanecer estático. Estas dos causas implican, en cierto modo, una identificación entre tiempo de vigencia de la empresa y crecimiento de ella, lo cual como todo crecimiento, acarrea períodos de crisis.

Según Greiner ⁴², existe un modelo histórico de la posición de la crisis dentro del crecimiento de una empresa, la cual pasa por períodos de evolución, en los que la primera puede crecer sin necesidad de grandes cambios estructurales, alternados irremediamente por etapas de revolución, más breves pero más intensas, en las que se requieren transformaciones básicas para mantener el crecimiento. La velocidad del crecimiento adelanta las etapas de revolución, acortando los períodos de evolución. El primer paso descrito por Greiner, es particularmente útil para mostrar la etapa crítica de la empresa familiar: toda empresa comienza creciendo en una fase de evolución creativa, llega a un punto revolucionario que él mismo llama Crisis de liderazgo, para entrar de nuevo en un crecimiento evolutivo en el cual la empresa se desarrolla no tanto mediante la creación, sino por medio de la dirección.

⁴² apud. LLANO, Carlos. op cit. p. 267.

El período de creatividad posee, según ese mismo modelo, características coincidentes con aquellas mencionadas anteriormente para la empresa familiar: comunicación constante e informal, largas horas de trabajo compensadas con promesas de beneficios futuros; también se busca primordialmente la supervivencia y el fundador está envuelto en todas las cuestiones relativas a esa creación suya.

El período de dirección, por el contrario, presenta características prácticamente opuestas: organización por funciones, sistemas contables, control sistemático, presupuestos, comunicación formal. En el paso de un período a otro, según ese autor, es cuando se presenta la crisis de liderazgo. Los fundadores se ven precisados a soportar responsabilidades administrativas que tal vez no quieren aceptar, aún impulsadas por su espíritu creativo, o para las que quizá no son debidamente capaces. Tratan de actuar como en el pasado, añorando los viejos tiempos; olvidando que el número de personas que integran ahora la organización no hace practicable ya una comunicación informal y exige una clara delimitación de funciones (más que de personas); y queriendo pasar por alto que los nuevos empleados carecen de la motivación inicial que animaba al grupo fundador durante el período creativo. Es en esta crisis de liderazgo, donde el fundador debe, en primer lugar, reconocer el rol que debe jugar: establecer una competente y dedicada organización al mismo tiempo que comparta su visión del negocio y en

segundo lugar, debe dejar todas aquellas ocupaciones que no sean estrictamente necesarias para que él mismo esté envuelto.

A continuación presentamos un cuadro comparativo que distingue las funciones directivas del período de creatividad que vive una dirección empresarial -es decir antes de la institucionalización de la empresa- y el período de dirección donde se da la dirección profesional -después de la institucionalización-: ⁴³

FUNCIONES DIRECTIVAS	DIRECCION PROFESIONAL	DIRECCION EMPRESARIAL
DESARROLLAR	Desarrollo Directivo Planeado, identificando necesidades	Desarrollo Sobre la Marcha, conforme sucedan las cosas
PRESUPUESTAR	A través de variables definidas	No hay presupuesto explícito
LIDERAZGO	Estilo Participativo	Estilo Autoritario
PLANEACION	Formal, Sistemática; basada en una planeación estratégica.	Informal, Sobre la Marcha
ORGANIZACION	Formal, con descripción de funciones de forma exhaustiva y mutuamente excluyentes	Informal, con responsabilidades indefinidas y duplicidad de funciones
CONTROL	Se cuenta con Control Organizacional Formal	Se utiliza poco la medición formal

⁴³ BENSON, Benjamin, op cit, p.85

El cuadro nos muestra claramente el cómo la empresa familiar nace con una dirección apropiada para sus circunstancias, y cómo su crecimiento debe ser fincado al irse desarrollando basado en ese otro estilo directivo. Una vez más, siguiendo a Greiner, afirmamos que ese paso que denominamos institucionalización lleva de la mano una crisis.

Esa crisis lleva consigo un número de obstáculos en el camino que pueden llevar a retardar o anular esa transición fundamental. Por tanto, antes de entrar de lleno al cómo realizar esa institucionalización, mencionaremos esos problemas que lleva consigo la crisis de liderazgo:

- Dificultades en la delegación de responsabilidad.
- La presunción de que las posiciones con autoridad deben ser reservadas para los miembros de la familia.
- Miedo por parte de la familia de perder el control.
- La falta de vocación alternativa para el dueño.
- La lealtad familiar hacia los empleados.

La falta de habilidad de los dueños para delegar autoridad puede derivar en desconfianza en los demás. Hay que recordar que la idea de conjuntar un equipo directivo es con el fin de envolver a sus miembros en las decisiones, y el que no delega es porque siente afectada su valiosa

independencia. Por otra parte podemos preguntarnos: ¿cuántos casos no conocemos en los cuales, empresas familiares han llegado muy lejos, en unos casos siendo líderes en el mercado, o con una tecnología de punta, etc. sin llevar a cabo esa delegación que nosotros pregonamos?

El problema es que los factores que reclaman la necesidad de delegar la responsabilidad (por ejemplo la presión a descentralizar el control como resultado del crecimiento del negocio y el aumento del número de decisiones delicadas que deben tomarse), también hacen la delegación más difícil. El mayor volumen de decisiones está comúnmente acompañado por un incremento en la importancia de las decisiones, lo cual desalienta todavía más la delegación; ésto nos lleva a seguir el sentido común y darnos cuenta que entre más grandes se hacen (o hacemos) las situaciones, más difícil se vuelve el remediarlas desde su raíz, sobre todo pensando en el largo plazo.

Otro obstáculo común en las empresas familiares es guardar las posiciones importantes en la empresa solamente a los familiares; la razón de ser de la firma es la satisfacción de los requerimientos materiales de la familia, y por tanto los demás no son parte de este objetivo. Pero, la experiencia que la familia puede introducir en la empresa puede ser inadecuada: aunque directores externos hayan sido reclutados, ellos se encontrarán con que no pueden trabajar de forma eficiente porque simplemente la empresa no es como

una empresa "normal", o porque la familia interfiere para apoyar a empleados de mucho arraigo y dignos de toda su confianza, que son prácticamente considerados miembros de la familia. El director "profesional" hallará serias dificultades para desarrollar su poder, llegando a existir en algunas empresas que de forma exitosa han llevado a cabo su institucionalización, alguna "figura" familiar que siga siendo preferida por los miembros de la organización y hasta por los mismos clientes.

Desafortunadamente, no existen fáciles o rápidas soluciones para los dueños o sus familias en relación a los obstáculos para la institucionalización de sus empresas. Se requiere de que haya una decisión honda para iniciar y mantener el cambio, y sobre todo que haya alguien dispuesto en la familia a llevar hasta sus últimas consecuencias este proyecto.

La transición a una organización profesional es una etapa en que la balanza debe inclinarse hacia la empresa, cuidando que los aspectos familiares no paralicen ese proceso y el futuro crecimiento de la empresa; como antes los sostuvimos: hay que buscar siempre una distinción entre uno y otro sistema (familia y empresa), desarrollando este cuidado entre todos los parientes.

Para Carlos Llano, este proceso es muy difícil para la empresa familiar; primeramente por la formalización de las relaciones familiares, ya que son básicamente espontáneas. Ve con claridad que en el intento de formalizar lo esencialmente informal se corre el riesgo de perder el espíritu familiar (espíritu natural de equipo) y con él, su característica competitiva, la cual tendría que fincar en otra cosa.

Además considera que la elección de la cabeza adecuada para la siguiente etapa es muy difícil en el caso del que el fundador ha hecho coincidir su jefatura en la empresa, que quizá deba declinar, con la jefatura en la familia, que en la mayoría de los casos es indeclinable. Aquí entraríamos ya en el tema de la sucesión, que es de suyo muy importante, y que trataremos más adelante.

Como podemos observar, esos obstáculos que se materializan en la crisis de liderazgo, deben saltarse -valga la paradoja- en cada caso específico a través de un líder, que recomendamos no sea esa misma persona el líder de ambas partes; en la medida en que el fundador de su apoyo a esa transformación en la empresa efectuada por esa persona y se distinguen, volvemos a repetir, los intereses de las partes, será posible llevar a feliz término esa institucionalización.

Hay que darse cuenta que, bajo las circunstancias que se viven en México, la crisis de liderazgo, no solamente es provocada por la necesidad de institucionalizar debido al crecimiento de la empresa; sino también por el crecimiento de la familia involucrada en ella.

3.2. El proceso.

Hay que tener claro que para poder llegar a lo que definimos como la etapa en que la organización es conducida por la planeación, la empresa familiar debe profesionalizarse, y que la base de este proceso es la planeación estratégica. "La planeación consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y las determinaciones de tiempos y de números, necesarias para su realización" ⁴⁴; su esencia es el Análisis y examen de los principales componentes de la empresa y el desarrollo de planes que reflejen la búsqueda de objetivos alcanzables. Como resultado obtendremos la integración de todos los componentes de la organización - estrategias, capital, mercadotecnia, recursos humanos, sistemas- como partes integrantes de un todo, y con una coordinación que los mueva hacia el mismo lugar.

No buscamos detallar a la planeación estratégica, ya que nuestro objetivo aquí es el tomar las herramientas de la misma que son, sin lugar a dudas, valiosas para las empresas familiares.

⁴⁴ REYES PONCE, Agustín. op cit. p.165

Los requerimientos básicos para la planeación estratégica de las empresas familiares son:⁴⁵

- a) Plan de negocio estratégico.
- b) Plan directivo (implementar el plan de negocio).
- c) Información directiva formal y sistemas de control.
- d) Ayuda y asistencia externa.

a) Plan de negocio estratégico. El objetivo de éste es el de proveer a la compañía de un acercamiento, por escrito, de los elementos del proceso administrativo: planeación, organización, integración, dirección y control. El plan puede verse como una guía para resolver las siguientes tres preguntas:

¿Dónde estamos?

¿Hacia dónde queremos ir?

¿Cómo llegamos hasta ahí?

⁴⁵ cfr. BENSON, Benjamin. op cit. p. 123-128

La reacción de muchos dueños a estas preguntas es el dejar en claro que dejaron la escuela primaria hace ya algunos años, y que cuestionamientos de ese estilo no son valiosos en ninguna forma para ellos. Pero la simplicidad aparente de las preguntas resalta su crucial importancia.

Aquellos dueños que toman parte de su tiempo para re-examinar esa información muchas veces se encuentran que esa mirada introspectiva a sus negocios da como resultado un nuevo y fresco punto de vista de qué es lo que están haciendo, aunque nunca pongan en práctica un plan estratégico. De hecho, pensar sobre planeación y sobre el involucramiento en el proceso de planeación, más que en el mismo plan, puede ser visto como el punto fundamental del ejercicio. Otra objeción muy común es que la planeación es un sueño porque el futuro es impredecible; aquí hay que decir que la planeación estratégica no intenta predecir el futuro, simplemente otorga herramientas para enfrentar futuras situaciones, sean las que sean, para así estar preparados a lo que el futuro nos presente.

Los pasos para implementar y llevar a cabo el proceso de la planeación estratégica del negocio son:

1.- Diagnosticar la situación actual del negocio.

Identificar cuales son las fuerzas y debilidades internas (por ejemplo, nuestros

costos unitarios son menores que los de la competencia, pero nuestro sistema de distribución es muy pobre) y las oportunidades y amenazas externas (la nueva situación en Europa oriental puede ser estimulante para nuestras exportaciones, pero la nueva tecnología amenaza terminar con nuestro producto).

2.- Determinar la declaración de la misión de la empresa.

Esto es una clara definición del propósito fundamental del negocio, sus productos, servicios, clientes y valores.

3.- Desarrollar objetivos.

Deben de proponerse en términos cuantificables, los resultados esperados para el negocio para los siguientes tres o cinco años, en áreas tales como crecimiento, rentabilidad y valor de la acción en el mercado.

4.- Definición de estrategias.

Previniendo contingencias, identificar las iniciativas que deben ser tomadas y las técnicas a emplearse para alcanzar los objetivos especificados en el punto anterior. Cada punto de acción debe incluir los pasos que deben darse, la responsabilidad de las gentes a cargo de ellos, el tiempo en que deben llevarse a cabo, los recursos que serán requeridos.

5.- Determinar el impacto en la empresa al implementar esas estrategias.

Qué recursos (humanos, financieros, materiales) se requerirán.

6.- Escribir el plan, incorporando la misión de la empresa, objetivos, estrategias y el impacto en la propiedad, acompañado también de proyecciones financieras, en un mismo documento.

7.- Implementar y monitorear el plan.

Evaluar el proceso de la compañía relativo a ese plan de forma regular o al menos anual.

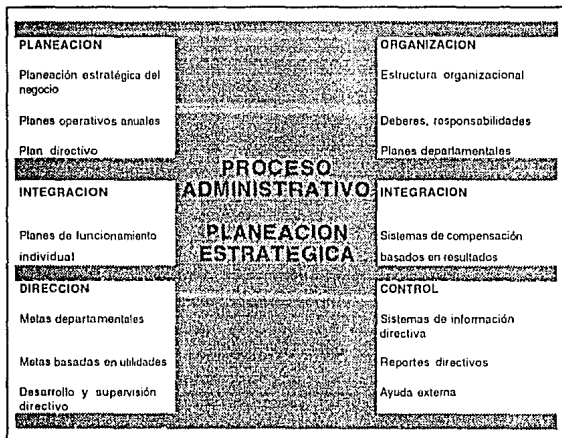
8.- Revisar el plan cada vez que sea necesario.

Agregar o remover elementos del plan para asegurar lo más posible el desarrollo del negocio, recordando siempre que la flexibilidad es elemento importante para lograr el éxito.

Una manera para llevar a cabo el plan es el apartarse dos o tres días del negocio (llámese convención, claustro, reunión especial) contratando los servicios de un experto en estrategias de planeación de negocios que sea quien ayude guiando ese proceso. Todos los miembros del equipo directivo (dueños, familiares y no-familiares) deben participar. Una de las reglas de oro que deben de recordarse es que no se puede contar con gente que apoye de la

mejor manera un plan de este estilo, sino han sido tomados en cuenta desde el principio del proyecto: por tanto es de singular importancia que todos aquellos que tengan alguna responsabilidad para llevarlo a cabo, sean parte integrante desde que se inicie el proyecto.⁴⁶ Hay que recordar que el objetivo del plan de negocio estratégico se basa en los pasos del proceso administrativo. El siguiente cuadro identifica esos pasos y su relación con el proceso:

⁴⁶ cfr. CENTRO DE ESTUDIOS DE PROBLEMAS INDUSTRIALES DE LILLE (FRANCIA). Las empresas familiares. p.46



A su vez hay que tomar en cuenta que en una empresa de este tipo, no se puede crear un plan de negocio sin considerar los intereses familiares. Supongamos que la familia no confía en el largo plazo de la empresa, o el asunto de la sucesión no ha sido resuelta; la continuidad del negocio es cuestionada que, como es lógico, tiene un efecto profundo en el plan de negocio.

De forma similar, las cuestiones relativas a recursos humanos tales como reclutamiento, remuneración y capacitación, son particularmente problemáticas en las empresas familiares. Desde el punto de vista familiar, la tendencia es a "igualar": darle a todos un empleo, pagarles lo mismo, ignorar sus características individuales.

Las necesidades de la empresa, por otro lado, son distintas: contratar al mejor talento posible y darle trabajo a los miembros de la familia sólo si pueden contribuir eficazmente; establecer una jerarquía en la dirección, evaluar el desempeño de manera objetiva y recompensar a los individuos de acuerdo a sus responsabilidades y a sus logros. Por tanto, el plan estratégico familiar es esencial para el desarrollo del plan de negocio. Por esta razón, y porque la familia es primero que el trabajo, el plan familiar debe determinarse primero.

b) Para dar soporte a la implementación y monitoreo del plan estratégico de negocio, se debe contar con un plan directivo aparte que debe establecer los procesos para trasladar el plan de negocio en objetivos específicos para las personas responsables de su implementación. Los siguientes son elementos clave en ese plan directivo:

- Una estructura organizacional bien definida con descripciones de puesto.
- Objetivos moderados de desempeño.
- Revisión de los objetivos del desempeño con un sistema de evaluación.
- Un programa de entrenamiento y desarrollo.
- Remuneración en base al desempeño en relación con la competencia.
- Métodos de monitoreo y control.

El establecimiento de una estructura organizacional bien definida es de vital importancia. Modificar patrones de comportamiento en la compañía, es uno de los principales retos de la institucionalización de la misma, que como es lógico, la mayoría de las ocasiones envuelve un cambio en la estructura. El principio a seguir debe ser el que la autoridad y responsabilidad se descentralicen hasta el nivel inferior posible, y las principales cuestiones que deben resolverse son ⁴⁷ :

⁴⁷ dr. BENSON. Benjamin. op cit. p. 58

- El cómo la comunicación en la empresa se va a llevar a cabo.
- El cómo se van a tomar las decisiones.
- El cómo se van a establecer las reglas estructurales
- El cómo se va a establecer la contabilidad.
- El cómo el desempeño va a ser reconocido y remunerado.

Como el plan de negocio, los aspectos estructurales del plan directivo pueden ayudar a las empresas a enfocarse en algunos de los temas más delicados relativos a tener a la familia en el negocio: muchos directores generales están temerosos o incapacitados para aplicar los mismos procedimientos organizacionales a los miembros de la familia, que si aplican a los demás empleados. También existen casos en que algunos dueños esperan demasiado de sus hijos que trabajan en la empresa, mientras que otros no esperan ni lo suficiente; los hijos pueden ser demasiado dependientes o demasiado rebeldes; o la esposa del dueño puede asumir la autoridad en la empresa simplemente por su matrimonio, sin tomar en cuenta su habilidad para contribuir al negocio. Es por ello también, que un plan debe desenvolverse dentro de la familia, antes de querer encarar el de la empresa.

c) Información directiva formal y sistemas de control. Ambos aspectos hacen posible el cuantificar los resultados de la planeación realizada con anterioridad y para medir su exactitud; además son herramientas de información para poder llevar a cabo alguna acción correctiva. De esta forma, un sistema eficiente de reporte directivo, es un eslabón en la cadena de la planeación estratégica, y debe de contener las siguientes características:

-El sistema debe ser simple y práctico. Debe proveer la información adecuada a los requerimientos de la dirección, de forma sencilla y eficaz.

-La frecuencia con que la información es suministrada debe ser apropiada con los requerimientos del usuario. Información diaria sobre los deudores debe ser para el departamento de cobranzas, y sólo que haya un problema, el director debe de recibirla semanal o mensualmente.

-Información importante debe estar disponible rápidamente.

La habilidad de la dirección para rectificar el rumbo en relación a gastos fijos es, por ejemplo, muy difícil sí se le presenta la información dos o tres meses después de lo necesario.

d) Ayuda y asistencia externa. Esta puede contribuir significativamente al proceso de institucionalización de la empresa familiar. Los conocimientos de consultores con experiencia pueden ser útiles en la elaboración de los planes familiares y de la empresa.

Pueden además, involucrarse en otros aspectos tales como estructura accionaria, capacitación, fusiones, adquisiciones, y sucesión. Hay que estar concientes que institucionalizar una empresa familiar lleva a los directivos de la empresa por caminos poco conocidos para ellos, y que es aquí donde gente externa puede guiarlos y aconsejarlos de manera importante, ya sea como miembros de un consejo de administración, como parte staff del negocio o simplemente como consultores externos.

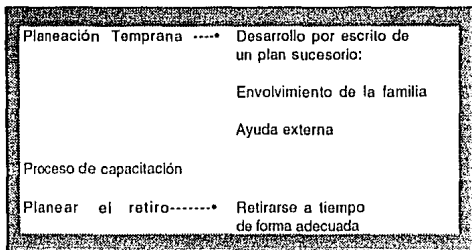
3.3 El asunto de la sucesión.

La sucesión en las empresas familiares puede considerarse un elemento fundamental dentro de su institucionalización, sobre todo si se considera a ésta como una separación entre propiedad y dirección, es decir que no deben mezclarse el sistema familia con el sistema empresa ⁴⁸; por tanto es difícil hablar de institucionalizar sin considerar este tema, que si se empieza a manejar con suficiente anticipación (a veces antes de pensar en la institucionalización), es un elemento a favor de ésta en la vida de la empresa.

El profesor Ivan Lansberg de la escuela de organización y dirección de la Universidad de Yale ⁴⁹ después de estudiar más de 100 empresas con sucesión familiar en la primera generación, ha desarrollado un modelo que consideramos apropiado para llevar a cabo la sucesión no solo en la primera, sino también en las siguientes generaciones:

⁴⁸ vid supra p. 15

⁴⁹ LANSBERG, Ivan. The succession conspiracy: Mapping resistance to succession planning in first generation family firms. p. A70



Comúnmente, se empieza a pensar en sucesión de forma acelerada por muerte o enfermedad de la cabeza de la empresa; por ésto, la decisión de quién será el sucesor es tomada de forma precipitada o poco objetiva. Al ser así es muy probable que no esté listo el sucesor para manejar ese proceso y la misma empresa.

Por lo anterior y todas sus posibles consecuencias, la sucesión no debe entenderse como un momento, es decir, debe ser un proceso cuidadosamente planeado que se lleva a cabo durante un período de tiempo.⁵⁰ Por lo tanto debe estar planeada, para así realizarla de forma gradual y no de forma precipitada.

⁵⁰ cfr. BARNES, Louis, et al. La transmisión del poder en los negocios familiares. p.3

La Institucionalización de la Empresa Familiar 79

Una vez entendida la necesidad de planear con tiempo la sucesión, habrá que poner por escrito ese proceso, ya que la existencia de un documento formal de esta naturaleza reducirá en buena medida posibles dudas y confusiones. Deben establecerse los tiempos en los que el fundador irá reduciendo su participación en la empresa, así como el plan de capacitación, nuevas responsabilidades y el rol que empezará a jugar en la empresa; la estructura organizacional es otro elemento clave dentro de ese documento.

Es básico al ir completando el plan, compartirlo con los miembros tanto de la familia como de la empresa; ésto es con el fin de oír a los implicados en este proceso: sus miedos y preocupaciones así como sus distintos puntos de vista que fortalecerán la implantación del proceso.

El que un comité revise todo lo anterior es siempre conveniente, y más si se tiene ayuda externa de profesionales en la materia; éstos pueden ser parte de ese comité o consultores del mismo. "La sucesión lleva consigo decisiones que se tomarán una sola vez en la vida; rodearse de la mejor ayuda será la primera mejor decisión tomada"⁵¹.

Comúnmente la sucesión en la empresa familiar se hace con un familiar, el cual debe ser parte integral del proceso. Numerosos autores coinciden en que debe buscarse un equilibrio entre el deseo del padre de que sus hijos

⁵¹ BOSCO LODI, Joao. op cit. p.55.

participen en lo que inició con tanto esfuerzo y el no hacerles sentir que no tienen otra opción más que participar en la empresa .

Lograr lo anterior no es nada fácil, pero al empezar los hijos (en general familiares) a trabajar en la empresa se deben considerar, para desde el principio involucrarlos en el proceso, los siguientes puntos:⁵²

- Definir los roles de los miembros de la familia, posibles sucesores del padre. Hay que separar responsabilidades por escrito para evitar al máximo posibles conflictos.
- Establecer objetivos y dar retroalimentación, lo cual ayuda a que los hijos sepan que se espera de ellos así como los logros que van consiguiendo.
- Remunerar económicamente a los hijos como estén establecidos los salarios en el mercado laboral lleva a disminuir el espíritu subjetivo de que al fin y al cabo donde ellos están será algún día de ellos.

Para elegir al sucesor, hay que pensar muy bien en la capacitación o preparación de los posibles candidatos; ésto debe ser desde mucho tiempo antes de su entrada a la empresa ⁵³ :

⁵² BARNES, Louis, et al. op cit. p 14.

⁵³ cfr. CAMBIEN, Stephan. La formación de futuros jefes en las empresas familiares. p. 171

- Por una parte, incluye toda la vida anterior de los familiares, la educación de su carácter, los valores recibidos en el seno familiar, la libertad de que han dispuesto para elegir su carrera, la información intelectual que ha recibido en el curso de sus estudios, y la formación espiritual.

- Por otra, este tema se extiende mucho más allá de la simple continuación de la obra emprendida por el fundador de la empresa. El sucesor deberá tomar las riendas del negocio donde su padre las abandonará, para dirigirlo veinte o treinta años más. Por consiguiente, debe ser preparado, no solo para alcanzar el nivel logrado por su padre, sino para superarlo.

Esa capacitación, como vemos, debe tomarse en cuenta como un elemento fundamental en la educación de los hijos. Por tanto, el fundador debe pensar que si dedica demasiado tiempo a su labor de patrón, afectando la de padre de familia, está intentando tomar con una mano lo que pierde con la otra. Sí quiere hacer avanzar y crecer integralmente a todos los miembros de la familia, es esencial que encuentre el equilibrio entre sus deberes de jefe de empresa y los de padre de familia.

Es muy importante para que el fundador evite amargas decepciones, estar claramente consciente tanto en el plano familiar como en el de sus negocios, de que su posición exige de ellos un cierto desprendimiento interior. Este puede en muchas ocasiones requerir de ellos serios esfuerzos, hasta un cierto heroísmo discreto u oculto, pero necesario sí quieren salvaguardar su integridad moral. Debe saber desprenderse de bienes materiales para resistir la tentación de dejar que sus hijos gocen demasiado del bienestar que ellos pacientemente y casi siempre difícilmente han acumulado; de no hacerlo así corren el riesgo de corromper a sus hijos. También debe dar prueba de una renuncia interna suficientemente grande para admitir que sus hijos quizá no tengan el gusto, ni las aptitudes o hasta ni la vocación de continuar el negocio que ellos han levantado con tantos esfuerzos: hay que estar dispuestos a admitir que la institucionalización de su empresa lleva consigo el "riesgo" de que la dirección del negocio podrá pasar, en el proceso de la sucesión, a manos de una tercera persona, sin por ello considerar a sus hijos como unos fracasados. Esto no debe confundirnos con la pérdida de las características esenciales de la empresa familiar⁵⁴, ya que aunque la cabeza del negocio sea una persona no-familiar, sólo nos podría indicar que la propiedad y dirección están separadas, pero no divididas ya que los familiares podrán seguir cerca de la empresa, y tal vez si es conveniente, podrán tomar ese lugar en el futuro.

⁵⁴ vid supra. p. 13

Es de suma importancia buscar que el sucesor tenga la mayor preparación académica posible, estimulándole, si cuenta con las facultades necesarias, a cursar estudios de post-grado. Esto representa numerosas ventajas: le impone una disciplina intelectual sistemática, lo que fortifica y desarrolla su carácter; evita el peligro de ver desde afuera a la empresa dirigida por hombres con los mismos puntos de vista y la misma orientación por años.

El que continúe tomando diferentes cursos de perfeccionamiento o de actualización le llevará a estar siempre al día en relación a su entorno, que cada vez es más cambiante y que necesita de personas con mayor capacidad de Análisis para comprenderlo.

Un elemento más, para continuar con la capacitación del sucesor, es que al salir de las aulas escolares trabaje en otra empresa, de preferencia dentro de la misma industria; ésto lleva a que en el momento en que se incorpore a la empresa de su familia será visto con mayor respeto por parte de los empleados no-familiares y además sabrá que puede seguir otra ruta a parte de la que la familia le ha abierto.

Hay que tener claro que es imposible buscar en los hijos duplicados de uno mismo, lo cual no debe ni siquiera insinuarse; se debe buscar que aprenda del negocio lo más posible sin la intervención directa del padre durante ese

proceso: solamente debe estar seguro que aprende del negocio como si él le enseñara, pero instruido por otro u otros miembros de la empresa.

En este aspecto es muy bueno que al trabajar en la empresa familiar, se le asigne una función y una posición bien determinadas. Vale más darle a él un encargo específico, que hacerlo un "segundon" para todo con el pretexto de que aprenda el negocio, ya que así no será capaz de soportar responsabilidades reales. Al evitar lo anterior, tendrá la oportunidad desde el principio de demostrar lo que vale el otorgarle esa libertad de iniciativa.

Parte fundamental del proceso de sucesión es el retiro de quien deja el liderazgo de la empresa. Desafortunadamente, muchos fundadores no han sabido cuando retirarse de la escena principal; para nosotros el que el fundador se retire cuando todavía puede participar al 100 % con sus conocimientos y experiencias en el proceso de sucesión, es un elemento muy favorable para lograr el éxito en el proceso. De esta forma, el plan que se trazó debe incluir una fecha para el retiro para así reducir al máximo los riesgos que implican posibles confusiones o retrasos.

Hay que advertir sin embargo, que el fundador no debe desaparecer por completo de la empresa, pero si de los aspectos cotidianos de la misma; aunque realmente lo que sucede es que le es muy difícil al fundador retirarse

de ello, lo más conveniente es que juegue un papel de respaldo a la dirección de la empresa, aconsejando y fomentando relaciones con individuos y organizaciones externas a la misma ⁵⁵.

A nuestro juicio, el fundador debe prepararse mentalmente para esa nueva época de su vida que está por comenzar. Hay que enfrentar esta realidad pensando en que todavía quedan muchas cosas por hacer en la vida, que se pueden comenzar o recomenzar proyectos ya vistos tanto en el campo profesional, como familiar.

El punto medular dentro del proceso de sucesión es, como es lógico, la elección de la nueva cabeza de la empresa entre los distintos candidatos que al ir avanzando con el proceso van destacando. Toda sucesión se vería truncada si quien deja el mando no resiste la tentación de irse por quien más se parece a él, en cuanto a forma de ser, carácter, preparación, o simplemente por ser su hijo. Es bien sabido que, aunque se planee la sucesión, se involucre a consejeros externos, se capacite a los candidatos y se esté dispuesto a retirarse en el momento adecuado, el sucesor sea un capricho del fundador y por tanto los efectos de dicho proceso no sean tan positivos como pudieran.

⁵⁵ cfr. *ibidem*. p 20.

De acuerdo con lo anterior, es necesario profundizar más en las características que deben envolver la decisión de quien deja su liderazgo dentro de la empresa en manos de cualquiera de los candidatos. Para Louis Barnes⁵⁶, es necesario preguntarse lo siguiente:

- ¿Está comprometido con la misión de la empresa?
- ¿Cuenta con la habilidad de hacer crecer a la empresa?
- ¿Es capaz de tomar decisiones en base a buenos juicios?
- ¿Tiene las cualidades de liderazgo y trato humano necesarios para motivar a otros?

Estas preguntas deben analizarse profundamente y tomarse como una muy buena guía; algunos autores afirman que aunque la opinión de quien deja la empresa es muy importante en relación al sucesor, no debe ser el único en tomar esa decisión, ni el que tenga la última palabra. La mayoría se pone de acuerdo en esto, y además afirman que debe ser un consejo directivo quien evalúe de mejor forma a los candidatos y se incline por el mejor.

⁵⁶ cfr. BARNES, Louis; et al. op cit. p. 52

Una vez tomando en cuenta lo anterior, se deben considerar algunos otros aspectos:

A) No debe inclinarse la balanza en favor de un "sucesor lógico", es decir alguien que ya esté visto que desde el principio del proceso ha destacado como el más viable, ya sea por ser el hijo mayor, o por cualquier otra razón de índole sentimental.

B) El que muchos padres traten por igual a todos sus hijos, no quiere decir que así sea en la empresa familiar. Muchos cometen el error de no fomentar el liderazgo de alguno de ellos por no ser "injustos" con los demás. De esta forma existen algunos empresarios que lo que hacen es dividir la propiedad en partes iguales entre los hijos, sin dejar a ninguno como cabeza del todo.

Esto comúnmente fracasa, a no ser que sean unidades de negocio con buena dosis de independencia unas de otras y dejando a algún externo a dichas empresas como conciliador en aquellos conflictos que se originen.

C) Comúnmente al pasar a la segunda generación, el número de accionistas de la empresa va creciendo, y va siendo cada vez más compleja la decisión. Aquí un elemento que puede ayudar para conservar la armonía tanto familiar como laboral es que desde la primera generación se elabore un "código de

actuación", en el que se pongan las bases para el futuro de la relación empresa-familia, es decir se fijen las reglas del juego.

Por último, una pregunta que no debe faltar al tratar este tema, es el hecho de que no exista un sucesor adecuado para continuar con la responsabilidad de la empresa. Aquí se presentan algunas alternativas que solamente comentaremos por ser más bien situaciones extremas:

- 1.- Dividir la empresa: Siguiendo la idea de tratar de dar partes iguales a los hijos o si se ve que no podrá haber convivencia entre ellos, se pueden crear 2 o más empresas distintas una de las otras.
- 2.- Vender la empresa. Como dijimos anteriormente, no se debe forzar por ningún motivo la sucesión, ya que si se llevara a cabo y fuera más bien negativo para la empresa, la familia o ambas, es mejor optar por otro camino.
- 3.- Separar por completo la dirección de la propiedad ya sea a través de alguien externo a la empresa, o de algún otro empleado.

4.- Contratar a un director profesional. Esto sería más bien para el corto plazo, ya que tomaríamos como supuesto el hecho de que los posibles sucesores todavía no tienen la capacidad para entrar en escena, y por tanto el director estaría ocupando ese lugar por un tiempo, esperando al candidato idóneo.

CAPITULO 4: CASO PRACTICO.

GRUPO RIAD.

4.1. Antecedentes.

La historia de esta empresa se remonta a los últimos años del siglo pasado, donde hace su arribo a la República Mexicana un inmigrante de origen árabe, el cual a la edad de 18 años llega para establecer una pequeña tienda de abarrotes en la ciudad de Veracruz, cuyo primer nombre fue "Casa Don Benito". Estuvo sus primeros 4 años en un local pequeño cerca de la central de abastos del puerto, logrando al poco tiempo cambiarse al interior de la misma. A los 5 años de haberla establecido, se casa con una mujer originaria del lugar, de escasos recursos; al año de su matrimonio nace su primer hijo varón, bautizándolo con el nombre de Alberto; al año siguiente nace Rodrigo, al siguiente Omar, después María, Inés, y finalmente Pedro y Hugo. Los 3 hijos mayores, desde muy pequeños (12, 11 y 10 años de edad), le ayudan al padre en dicha tienda, la cual para ese entonces se había convertido ya en una mediana tienda de mayoreo. El mayor de los hombres, Alberto, tiene el recuerdo de haber pasado fuertes penurias durante su niñez, ya que el negocio requería de reinvertir los mayores recursos posibles para seguir creciendo.

Don Alberto muere víctima de un ataque al corazón a la edad de 54 años. En ese momento Alberto tenía ya 30 años y, como hijo mayor, se hace cargo de la tienda, convirtiéndose únicamente por tradición en la cabeza del negocio. Alberto con la ayuda de sus otros dos hermanos, Rodrigo y Omar, empieza a destacar y a efectuar una serie de cambios en el negocio de tal manera que después de 10 años de la muerte de Don Alberto, contaban con 3 grandes tiendas de autoservicio en el puerto de Veracruz. Según Alberto, el elemento primordial para lograr el crecimiento del grupo fue la sobriedad ante la abundancia y el siempre ver a los problemas como oportunidades de éxito. Las 2 hermanas, María e Inés, desde pequeñas no tuvieron prácticamente ninguna ingerencia en la vida del negocio. Los 2 más pequeños, Pedro y Hugo tuvieron la oportunidad de realizar estudios profesionales, por lo cual se encontraban un tanto alejados de los negocios en ese momento.

Al poco tiempo, la familia Riad contaba además de los centros de auto-servicio, con 5 restaurantes, 2 panaderías, 4 salchichonerías y 2 pequeñas fabricas, una de las cuales se dedicaba al empackado de alimentos y la otra a la elaboración de bolsas de polietileno. A sí mismo un par de ranchos que estaban orientados al negocio agropecuario. El proteccionismo del gobierno de esa época hacia las empresas del país, fue otro factor que influyó de forma importante en el desarrollo del grupo.

4.2. La sucesión.

Debido a su poca preparación, (había estudiado hasta el 5o. año de primaria), Alberto empezó a manifestar algunas inquietudes para tratar de prepararse y no sentirse en tanta desventaja debido al entorno en que se desenvolvía. Su preocupación la presentó ante un despacho de consultoría en cultura organizacional, cuyas instalaciones se encuentran en la Cd. de México. Al tener que viajar a México y por las relaciones que hizo, conoció diferentes empresas que le ofrecían cursos de capacitación, hasta que escuchó el nombre de la institución más prestigiada en el campo del perfeccionamiento de capacidades directivas donde finalmente curso el programa de alta dirección.

Al terminar el curso, se dió cuenta de la necesidad de encontrar entre sus hermanos a aquel que pudiera sucederle, en caso de que algo le ocurriera. De esta forma, busca la asesoría de un profesor suyo en el instituto solicitándole le diera las herramientas necesarias para seleccionar el mejor sustituto que pudiera encontrar, pero sobre todo que no provocará conflicto alguno entre todos los hermanos, que ya estaban incorporados al grupo. No debemos olvidar que cada uno de los hijos tenía la misma propiedad accionaria y que las dos hijas no trabajaban en el grupo, aunque también participaban de él.

A Raymundo, el consultor, le interesó mucho iniciar el proceso de la sucesión y presentó un plan de trabajo en donde se señalaba el proceso que iba a seguir durante 6 meses, al cabo de los cuales se obtendría el candidato adecuado, que debería ser escogido por unanimidad.

Durante ese período se llevaron a cabo una serie de reuniones quincenales, donde además de entrevistas individuales que permitieran un mejor conocimiento de cada uno de los hermanos por parte del consultor, efectuaron una serie de ejercicios para facilitarles un autoconocimiento y un heteroconocimiento para ver sus cualidades y defectos, así como del resto de los integrantes de la familia.

Se llevaron a cabo estas reuniones 2 días a la semana y se utilizaron juegos y ejercicios vivenciales, conferencias, exámenes de habilidades, discusión y comentario de películas escogidas para esos efectos.

Al concluir los 6 meses, se procedió a escoger por votación secreta al hermano que podía ser el sustituto, el cual resultó ser el más joven de todos: Hugo de 22 años, quien había destacado por sus habilidades directivas y sus cualidades personales era electo por unanimidad. A los pocos meses se le nombró sub-director general del grupo.

Al frente de los restaurantes quedó Rodrigo, las panaderías y salchichonerías se le encomendaron a Pedro y Omar empezó a manejar el negocio agropecuario. Las fábricas dependían directamente de Hugo.

4.3. La institucionalización.

El grupo continuo creciendo y fortaleciéndose durante los siguientes 7 años durante los cuales los hermanos establecieron entre sí un código familiar que permitiera obtener claramente la normatividad para el funcionamiento de las relaciones entre los hermanos, el cual abarcaba temas como sueldos, prestaciones, vacaciones, así como una guía para resolver algunas posibles controversias.

Sin embargo, dadas las características del entorno que se vivía en ese momento, se planteó la necesidad de comparar los resultados que grupos similares obtenían tanto en los estados en que ya tenían participación en sus mercados -Veracruz, Puebla y Tamaulipas- así como en otras regiones de la República Mexicana. De esta forma, al analizar la industria, se dieron cuenta que las utilidades que estaban obteniendo eran inferiores que grupos similares en tamaño y tipo de negocio, por lo cual se plantearon la necesidad de revisar a fondo la situación de la empresa, analizándola tanto hacia adentro (procedimientos, políticas, controles, estrategias, aspectos motivacionales,

etc.); como hacia afuera (proveedores, competencia, productos sustitutos, etc.) y se encontraron las siguientes conclusiones:

1.- Desarrollaron un plan estratégico, el cual llamaron "Plan de negocio Casa Riad", que contenía los siguientes elementos:

a) Análisis de la empresa en la actualidad.

b) Definición de objetivos.

c) Desarrollo de estrategias.

d) Programas de adiestramiento, capacitación y desarrollo.

a) Aquí se maneja un esquema entre todos los hermanos donde se fueron analizando las fuerzas y debilidades del negocio dándose cuenta dentro de las debilidades que les faltaba una mayor tecnología que ya se conocía y se había desarrollado en otras tiendas de autoservicio en los E.U. Otra de las debilidades que se encontró es una detección de las necesidades de entrenamiento y capacitación que imperaba en todos los niveles, partiendo de los más operativos y hasta llegar al nivel directivo. Otra debilidad que se señaló se refería a la falta de control que existía en los remanentes económicos que implicaba un error en el aprovechamiento de los recursos financieros de la empresa. Lo anterior está expuesto de forma sintética y únicamente resaltando algunas de ellas.

b) Una vez detectadas las fuerzas y debilidades se procedió a elaborar los objetivos de la organización, a corto, mediano y largo plazo, dividiéndolos también en objetivos de los accionistas, de los directivos, de los empleados, y del personal operativo.

c) Una vez señalados los objetivos a lograr de acuerdo a lo indicado en el punto anterior, se diseñó aquellos caminos que podrían llevarlos a la consecución de los mismos, teniendo como un aspecto primordial en todas ellas la "flexibilidad" para poder aprovechar todas las oportunidades que se estaban presentando en ese momento en el mercado, evitando caer en aspecto rígidos.

d) Se elaboró un cuestionario para poder detectar las necesidades de adiestramiento, capacitación y desarrollo, y una vez detectadas se procedió a tratar de satisfacerlas estableciéndose cursos de adiestramiento internos y, en cuanto a capacitación y desarrollo, se utilizaron de manera combinada empresas externas y programas internos.

2.- De todo lo anterior se descubrió la conveniencia de buscar asociarse con una de las empresas norteamericanas más grande en el negocio de auto-servicios, la cual estaba extendida en más de 100 ciudades de ese país.

La Institucionalización de la Empresa Familiar⁹⁷

Antes de proponer a los norteamericanos la idea de asociarse, se dieron cuenta que la empresa necesitaba contar con mayores elementos institucionales que la llevarán a ser capaz de crecer a mayor ritmo de como venían creciendo, contar con una mejor infraestructura que les permitiera responder adecuadamente a las necesidades del mercado, y por tanto ser más atractiva para la inversión extranjera.

Siguiendo su plan estratégico, en muy poco tiempo se tomaron acciones que llevaron a que su estructura organizacional se modificara a partir de niveles intermedios (lo cual implicó recortes de personal), se corrigieron y elaboraron procedimientos más enfocados al uso de mejor tecnología, se hizo un estudio de costo-beneficio de las distintas unidades de negocio que dio como resultado mayor eficiencia en las relaciones entre las empresas, su distribución del gasto, así como su contribución a los resultados del negocio.

Entraron así en un proceso de cambio, el cual se vió consolidado al llegar a un acuerdo con los norteamericanos que se resume en los siguiente:

-Los americanos compraron un 49% de las acciones del negocio de autoservicio. El otro 51% quedó en propiedad de la familia Riad.

-Todos los demás negocios quedaban fuera de esa asociación y serían manejados por los hermanos, como venía ocurriendo.

-Alberto fue nombrado presidente del consejo de administración del grupo, como Director General de la cadena de auto-servicios quedó Hugo, y como Sub-director de la misma, el Sr. Pat Kennedy.

De esta forma se constituyó un comité directivo, el cual estaba integrado por cada uno de los directores de las filiales del grupo, así como de 2 socios americanos y por Raymundo, el consultor; las principales funciones de este comité fueron:

- 1.- La coordinación del "plan de negocio Casa Riad", el cual incluía la planeación a mediano y largo plazos del grupo en su conjunto, así como las estrategias tanto generales como particulares dentro del mercado doméstico.
- 2.- Revisión y actualización de políticas y procedimientos administrativos de las distintas empresas.

- 3.- Puesta en marcha de un sistema de cómputo integrado que contuviera las distintas empresas, con el objeto de formalizar las comunicaciones entre las mismas, así como la toma de decisiones.
- 4.- La revisión e instalación en forma general el credo corporativo de la empresa, el cual forma parte integral de la vida de la misma.
- 5.-Análisis de la situación financiera de cada unidad de negocio, así como su contribución al grupo.
- 6.- Implantación de una filosofía de servicio al cliente orientada tanto al público en general, como entre los mismos empleados y con proveedores.
- 7.- Investigación de oportunidades de negocio en otros puntos del continente americano, especialmente en Venezuela, Chile y Argentina.
- 8.- Creación de la unidad de protección y mejoramiento del medio ambiente, que buscaría fortalecer la misión social del grupo en las comunidades donde se encuentre.

De este modo, Grupo Riad S.A. de C.V. se encontraba a la vanguardia como empresa en cuanto a tiendas de auto-servicio se refiere, anticipándose 5 años a la gigantesca apertura comercial de nuestro país, circunstancia que si bien ha presionado al grupo para seguir con su posición de liderazgo, hubiera sido mortal para como se estaba conduciendo a esta gran empresa familiar.

CONCLUSIONES

- La empresa familiar es y seguirá siendo, una realidad tanto en México como en el resto del mundo, ya que el espíritu emprendedor de mucha gente está orientado a crear empresas de tipo familiar.
- Es más importante salvaguardar la unidad familiar que cualquier tipo de negocio, tomando en cuenta que al olvidarse de la familia se corrompe a la sociedad y por tanto a las instituciones que la componen. Por tanto debemos buscar que nuestras familias sean cunas de valores y principios que formen ciudadanos dignos, leales y responsables de responder por lo que han recibido de Dios, sus padres, su país, etc.
- Para que una empresa se considere familiar, debe constar de los siguientes elementos: el control accionario está en manos de una sola familia, ésta debe tener una proporción significativa de su patrimonio en ella y algunos de sus miembros son familiares que influyen en ella.
- La empresa familiar debe buscar elementos de la administración para sentar las bases de su futuro y así subsistir a los problemas que este tipo de organización lleva consigo, sin perder las ventajas que ella por sus peculiaridades, la distingue de las demás empresas; es decir debe institucionalizarse.

- Sí considerásemos a la familia y a la empresa cada uno como un sistema distinto, es un elemento clave para su institucionalización el que no se mezclen los intereses de unos con otros, es decir que haya un punto medio en que permite a la empresa desarrollarse sin afectar la armonía familiar. En pocas palabras, debe haber separación entre propiedad y dirección.

- Comúnmente en nuestro país los protagonistas principales en las empresas familiares son hombres; sin embargo, hay cada vez más mujeres que participan de la vida del negocio. Habría que subrayar aquí que, aunque la mujer cuente con ese derecho, se debe primeramente a sus hijos y a su esposo, los cuales nunca debe sacrificar.

- Las empresas familiares cuentan tanto con ventajas como con serias desventajas. El que la dirección del negocio realice con éxito la institucionalización del mismo, dependerá en alto grado el aprovechamiento de esas ventajas y el control de las desventajas.

- Este tipo de empresas pasan casi siempre por tres etapas al completarse su institucionalización: la organización es conducida por el producto, la organización es conducida por el proceso y la organización es conducida por la planeación. También se puede decir que la empresa tiene primero un periodo

de creatividad, que al llegar a su punto máximo debe ser encausado por un líder que la introduzca al período de dirección.

- La parte fundamental de la institucionalización de la empresa familiar se basa en la planeación estratégica. Para completar de forma exitosa ese difícil paso, debemos seguir el proceso administrativo, el cual al desarrollarse de forma dinámica, pondrá las bases para que al ir siguiendo las estrategias se alcancen los objetivos.

- La sucesión del fundador, o en el caso de las siguientes generaciones de la cabeza de la empresa, es un proceso que lleva determinado tiempo y que requiere de una planeación temprana, un proceso de capacitación y el retiro en el momento adecuado de quien deja la empresa.

-El buscar que las empresas familiares mexicanas obtengan los elementos tanto técnicos, financieros y estructurales, así como humanos para el largo plazo debe ser preocupación de todos, ya que aunque el gobierno se ha dado cuenta de la importancia de la micro, pequeña y mediana empresa, falta mucho por hacer para conscientizarnos de esta necesidad.

BIBLIOGRAFÍA

1. BARNES, Louis; et al. La transmisión del poder en los negocios familiares. Harvard Press; Boston; 1987; 63 p.
2. BENSON, Benjamin. Your family business Business One Irwin; Homewood; 1990; 260 p.
3. BOSCO LODI, Joao. A empresa familiar Fundacao Joao Pinheiro; Río de Janeiro; 1977; 65 p.
4. CASANOVAS, Francisco. Las empresas familiares Pilote editors; Barcelona; 1980; 192 p.
5. CENTRO DE ESTUDIOS DE PROBLEMAS INDUSTRIALES DE LILLE. Las empresas familiares Francia; 1986; 69 p.
6. CHIAVENATO, Idaiberto. Introducción a la teoría de la administración Editorial Mc Graw Hill; México; 1981; 586 p.
7. DAVIS, Peter. Family business in the 1990's and beyond Simon Perry Editors; London; 1990; 137 p.
8. DAVIS, Peter. Three types of founders and their dark sides. Simon Perry Editors; London; 1991; 98 p.
9. FEURSTEIN, Phyllis. Brothers as business partners. Sidwick and Jackson; Nueva York; 1988; 81 p.
10. GINEBRA, Joan. Las empresas familiares; sudirección y su continuidad Editora de revistas; México; 1990; 81 p.
11. HOFFNER, Joseph. Matrimonio y familia Editora de revistas; México; 1985; 301 p.
12. LANSBERG, Ivan. The succession conspiracy: mapping resistance to succession planning in first generation family firms Yale school of organization and management; New Haven; 1988; 123 p.
13. LEACH, Peter. The family business. Stoy Hoyward; Londres; 1991; 185 p.

14. LEON XIII. Rerum Novarum
Ediciones paulinas, S.A.; México; 1967; p. 36
15. LLANO, Carlos. Análisis de la acción directiva,
Ed. Limusa; México; 1979; 307 p.
16. MARTINEZ STAINES, Javier. ¿Actos a la familia?
EXPANSION; Vol XXIII; No. 564; México; 1991;
80 p.
17. NELTON, Sharon. In love and in business
John Wiley and sons; London; 1992; 87 p.
18. NIXON, Richard. Líderes, Ed. planeta; Barcelona;
1982; 348 p.
19. OTOOLE, James. Vanguard management
Berkeley Publishing Co.; Canada; 1987; 418 p.
20. REYES PONCE, Agustín. Administración de
empresas Teoría y práctica Ed. limusa-Wiley;
México; 1969; 392 p.
21. RIVERA VALERO, Jesús. Vital recuperar créditos
en el campo. EXCELSIOR; Año LXXV; Tomo I;
México; Febrero 1992; 32 p.
22. SERVITJE, Lorenzo. La sociedad contemporánea
y el empresario Ed. limusa; México; 1981; 147 p.
23. STINNET, Nick. Secrets of strong families
Harvard Press; Boston; 1986; 93 p.
24. STOY HAYWARD / LONDON BUSINESS
SCHOOL. Managing the family business in the
U.K, Simon Perry editors.; Londres; 1990; 148 p.
25. TANNER, Richard. Managing on the edge Simon
and Shuster Inc.; Nueva York; 1991; 350 p.
26. VANDERSI, Carlos. ¿Podrá sobrevivir la empresa
familiar?. Universidad de Buenos Aires; Argentina;
1985; 175 p.
27. WATSON, Thomas; et al. Padre, hijo y cia.
Grupo editorial norma; Colombia; 1990; 491 p.