



Universidad Nacional Autónoma de México
Programa de Posgrado en Ciencias de la Administración

T e s i s

Transición generacional en las empresas familiares mexicanas fabricantes de pinturas y tintas

Que para obtener el grado de:

Doctor en Ciencias de la Administración

Presenta: María Mercedes Navarrete Jiménez

Tutor: Dr. Imanol Belausteguigoitia Rius

México, D.F.

2008



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 esta 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.



Universidad Nacional Autónoma de México
Programa de Posgrado en Ciencias de la Administración
Facultad de Contaduría y Administración
Facultad de Química
Instituto de Investigaciones Sociales
Instituto de Investigaciones Jurídicas

T e s i s

Transición generacional en las empresas familiares mexicanas fabricantes de pinturas y tintas

Que para obtener el grado de:

Doctor en Ciencias de la Administración

Presenta: María Mercedes Navarrete Jiménez

Tutor: Dr. Imanol Belausteguigoitia Rius

Asesor de apoyo: Dra. Nadima Simón Domínguez
Dra. Lourdes Álvarez Medina

México, D.F.

2008

AGRADECIMIENTOS

El concluir el trabajo de investigación doctoral conjuga un esfuerzo y dedicación personal que ha sido posible gracias al apoyo recibido de muchas personas, quienes con su experiencia, su conocimiento, su enseñanza, su amistad y su afecto han estado presentes a través de todos estos tiempos.

Mi agradecimiento a la Universidad Nacional Autónoma de México, a la Facultad de Contaduría y Administración, y en especial, a la División de Estudios de Posgrado de la Facultad de Contaduría y Administración por haber permitido que sea parte de su vida académica, docente y de investigación. Al Fideicomiso de la Facultad de Contaduría y Administración por el apoyo económico recibido a través de la beca, lo cual hizo posible realizar mis estudios de Doctorado.

Un especial agradecimiento al grupo de tutores encabezado por el Dr. Imanol Belausteguigoitia Rius, a la Dra. Nadima Simón Domínguez y a la Dra. Lourdes Álvarez Medina, por su dedicación, su apoyo y su colaboración en la dirección de este trabajo de investigación. Agradezco sus palabras, su tiempo, sus valiosas observaciones y sugerencias, y el que siempre mostraron una disposición para guiar de la mejor manera mi desempeño profesional en la consecución de este logro.

Agradezco también a los directivos y demás miembros de la Asociación Nacional de Fabricantes de Pinturas y Tintas, así como a sus afiliados por el tiempo que gentilmente me brindaron y por sus valiosas aportaciones al trabajo.

A mi familia, en especial a mi padre, Ricardo Navarrete A. y a mi madre, Mercedes Jiménez de Navarrete, quien a pesar de su partida, sigue presente entre nosotros; a mi hija, Claudia Marcela, quien con su entusiasmo, su energía y su afecto ha compartido a mi lado la realización de éste logro, gracias a todos ellos por su apoyo y comprensión.

Finalmente, en providencia divina, agradezco a la vida, por la luz y por la fortaleza de espíritu que me ha impulsado siempre a seguir adelante, creyendo en mis sueños y en un mejor mañana.

INDICE

INTRODUCCIÓN

Planteamiento del Problema	8
Preguntas de Investigación	9
Objetivos	9
Hipótesis	10
Categoría de Análisis	12
Diseño de la Investigación	14

CAPITULO I. LA EMPRESA FAMILIAR

1. Conceptualización de la empresa familiar	20
1.1 Generalidades	20
1.2 Aspectos fundamentales para definir el concepto de empresa familiar	25
1.2.1 Propiedad y dirección	26
1.2.2 Implicación familiar	32
1.2.3 Transferencia generacional	37
1.3 Dimensión del concepto de empresa familiar	37
1.4 Características de la dinámica familiar y la dinámica empresarial	41
1.4.1 Dinámica familiar	41
1.4.2 Dinámica empresarial	50
2. Enfoque sistémico del estudio de la empresa familiar. Modelos de estudios.	54
2.1 Modelo de los dos círculos	56
2.2 Modelo de los tres círculos	56
2.3 Modelo evolutivo tridimensional	58
2.4 Modelo de equilibrio entre empresa y familia	60
3. Sobre el estudio de las empresas familiares	63
4. Dinámica de la empresa familiar	70
4.1 Situaciones frecuentes en la empresa familiar	72
4.2 Fortalezas y debilidades de la empresa familiar	76
4.3 Tendencias futuras de la familia y su incidencia en la empresa familiar.	82
5. Conclusiones	85

CAPITULO II. LA CONTINUIDAD DE LA EMPRESA FAMILIAR

1. Transición generacional en la empresa familiar	86
1.1 La Empresa familiar de primera generación	86
1.2 La transición a la segunda generación	89
1.3 Participación de otras generaciones en la empresa: tercera generación y siguientes.	92
2. Retos ante la continuidad de la empresa familiar	94
3. Aspectos que contribuyen a la continuidad	96
4. Proceso de planificación en la empresa familiar	103

5. Herramientas para la continuidad	106
5.1 Análisis de la dinámica familiar y empresarial	106
5.2 Elaboración de escenarios para el desarrollo profesional de las siguientes generaciones	114
5.3 Profesionalización de la empresa familiar	121
5.4 Acuerdos de familia	123
5.5 Órganos de gobierno en la empresa familiar	127
6. Conclusiones	133

CAPÍTULO III. EL PROCESO DE SUCESIÓN EN LA EMPRESA FAMILIAR

1. Planeación del proceso de sucesión	137
2. El desafío de la sucesión	144
3. Variables que influyen en la sucesión	151
4. Criterios que determinan el éxito o el fracaso de un proceso de sucesión	153
5. Sobre estudios de mortandad y continuidad caótica	154
6. Conclusiones	162

CAPÍTULO IV. RAMA INDUSTRIAL DE FABRICANTES DE PINTURAS Y TINTAS EN MÉXICO

1. Generalidades	165
2. Reseña histórica	166
3. Proceso de fabricación de la pintura	171
4 Clasificación del producto final	173
5 Tendencias actuales de la industria	175
6.El mercado de pinturas y tintas en México	179
6.1 Estimaciones del mercado	179
6.2 ANAFAPYT	191
7. Resultados de la encuesta sobre el análisis de los factores internos y del entorno que afectan a los fabricantes	200
8. Análisis estructural de la rama industrial	207
9. Conclusiones	212

CAPÍTULO V ENCUESTA A FABRICANTES DE PINTURAS Y TINTAS Y CASOS DE ESTUDIO

1. Encuesta a fabricantes de pinturas y tintas	214
1.1 Metodología de la encuestas	214
1.2 Resultados de la aplicación de la encuesta	215
2. Estudio de casos	239
2.1 Metodología del estudio de casos	240
2.2 Descripción de los casos	243
2.3 Análisis comparativo de los resultados de los casos de estudio	267

CAPITULO VI	
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	270
REFERENCIAS	294
ANEXOS	301

INDICE DE CUADROS, FIGURAS, GRÁFICAS Y ANEXOS

Índice de Cuadros

No.	Nombre	Página
1	Continuidad: situaciones particulares sobre propiedad y dirección	13
2	Proceso de sucesión y continuidad de la empresa familiar	15
3	Definiciones alternativas del concepto de empresa familiar	37
4	Análisis de la familia	46
5	Diferentes Estudios realizados sobre Empresas Familiares	65
6	Tipología de la sucesión	94
7	Interpretación del genograma	108
8	Símbolos para el trazado de una estructura familiar	110
9	Líneas para indicar las relaciones en la familia en el trazado de una estructura familiar	110
10	Competencias gerenciales	120
11	Plan de continuidad de la empresa familiar	132
12	Plan estratégico empresarial	133
13	Variables que influyen en la sucesión	152
14	Principales compañías a nivel mundial	175
15	Estructura de la Industria de Pinturas y Tintas	180
16	Consumo per cápita de pintura 2001	181
17	Tendencia del PIB vs. Volumen de pinturas (1996 – 2005)	182
18	Distribución de la pintura comercial o arquitectónica – 2005	185
19	Distribución de la pintura y recubrimientos para manufactura de equipos originales – 2005	186
20	Distribución de la pintura y recubrimientos para propósito especial – 2005	187
21	Fracción arancelaria 3208	188
22	Fracción arancelaria 3209	188
23	Fracción arancelaria 3210	189
24	Comisiones de trabajo en ANAFAPYT	194
25	Fundadores de la ANAFAPYT	196
26	Situación actual de los Fundadores de ANAFAPYT	197
27	Fecha de creación de las empresas afiliadas a ANAFAPYT según expedientes	198
28	Fabricantes de pinturas y tintas afiliados ANAFAPYT (1998 a 2006)	198
29	Comportamiento de los Fabricantes de Pinturas y Tintas afiliados a ANAFAPYT (1008-2006)	199
30	Fabricantes de Pinturas y Tintas según ventas anuales 2006	201
31	Fecha de creación de las empresas afiliadas a ANAFAPYT - 2006	201
32	Resultado del análisis FODA. Factores internos y externos de la rama industrial según participantes en la encuesta	203
33	Resultado del análisis FODA. Otros factores internos y externos	204
34	Fuerzas que impulsan la competencia en la industria	207
35	Competidores afiliados a la ANAFAPYT	210
36	Años de vida de la empresa	218

37	Criterios para el desarrollo del sucesor y su vinculación a la dinámica empresarial	221
38	Acciones a considerar dentro de la planeación de la sucesión	233
39	Factores para análisis de correlación	234
40	Correlación entre factores de carácter familiar y planeación del proceso de sucesión	234
41	Análisis de los resultados Caso 1. Fabricante A	248
42	Análisis de los resultados Caso 2. Fabricante B	253
43	Análisis de los resultados Caso 3. Fabricante C	258
44	Análisis de los resultados Caso 4. Fabricante D	263
45	Análisis de los resultados Caso 5. Fabricante E	266
46	Factores de carácter familiar, empresarial y de propiedad que contribuyen a explicar la continuidad de la empresa	267
47	Obstáculos para la planeación del proceso de sucesión	268
48	Análisis sobre aspectos relacionados con la continuidad y la sucesión	268
49	Análisis según los elementos de la definición de Empresa Familiar	269

Índice de Figuras

No.	Nombre	Página
1	Esquema para la conceptualización de la empresa familiar	26
2	Estructuras básicas de la sucesión de la dirección (Modelo de Gersick)	28
3	El problema de solapamiento institucional	34
4	Modelo de empresa intergeneracional (Wiegel)	35
5	Relación del funcionamiento familia-empresa	36
6	Vínculos en la empresa familiar	36
7	Ciclo de desarrollo de la empresa	53
8	Modelo de los dos círculos	56
9	Modelo de los tres círculos	57
10	Modelo evolutivo tridimensional	58
11	Modelo de equilibrio empresa- familia	61
12	Modelo de articulación dinámica de la empresa y familia	63
13	Proceso de planeación para la continuidad de la empresa familiar	105
14	Guía detallada para el diseño de futuros personales	116
15	Modelo de competencias gerenciales	120
16	Situación compleja en el tiempo de la interacción familia-empresa	123
17	Órganos de gobierno	128
18	Relación entre estructuras de Gobierno	129
19	Matriz sobre el estilo de retiro del Fundador	148
20	Opciones del propietario-fundador para la sucesión	150

Índice de Gráficas

No.	Nombre	Página
1	Mercado mundial de pinturas y recubrimientos	170
2	Crecimiento de México 1993-2006	166
3	Consumo per cápita de pintura en México (miles de litros) 2000- 2005	181
4	Tendencias del PIB vs. Volumen de pinturas (1996 – 2005)	182
5	Mercado total de pinturas en miles de litros (1996-2005)	183
6	Mercado total de pinturas en millones de pesos (1996-2005)	183
7	Mercado total de pinturas en miles de litros – año 2005	184
8	Distribución de la pintura comercial o arquitectónica – año 2005	185
9	Distribución de la pintura y recubrimientos para manufactura de equipos originales – año 2005	186
10	Distribución de la pintura y recubrimientos para propósito especial – año 2005	187
11	Personal ocupado en la industria (2001-2005)	190
12	Remuneración al personal ocupado en la industria (2001-2005)	191
13	Afiliados a ANAFAPYT	202
14	Resultado del análisis FODA. Factores internos y externos de la rama industrial según participantes en la encuesta	204
15	Etapas de la industria	208
16	Naturaleza de la organización	216
17	Puesto actual del encuestado	216
18	Clasificación de las empresas por su tamaño	217
19	Relación familiar con el propietario fundador	217
20	Características de la relación familiar	219
21	Vinculación de la familia a la dinámica empresarial	220
22	Criterios para el desarrollo del sucesor y su vinculación a la dinámica empresarial	222
23	Estándares de ética, disciplina y desempeño establecidos en la empresa	223
24	Establecimiento de acuerdos y reglas para el desempeño empresarial	224
25	Tipo de propiedad y de dirección en la empresa	225
26	Participación en propiedad	225
27	El propietario-fundador de la empresa familiar	226
28	El proceso de sucesión de la dirección	226
29	La siguiente transición generacional	227
30	Percepción de los logros entre el propietario-fundador y el sucesor	230
31	Comparativo de percepción de los logros entre el propietario-fundador y el sucesor	231
32	Acciones a considerar dentro de la planeación de la sucesión	233

Índice de Anexos

No.	Nombre	Página
1	Carta Anafapyt – 1	301
2	Formato de la entrevista a directivos y personal diverso de la asociación nacional de fabricantes de pinturas y tintas de México, Anafapyt.	302
3	Formato del cuestionario aplicado	303
4	Formato de la entrevista al propietario fundador y miembros de la familia que laboran en la empresa	305
5	Carta Anafapyt – 2	306
6	Relación de proveedores afiliados a la ANAFAPYT	307
7	Análisis del planteamiento de la Investigación	310
8	Relación de las empresas fabricantes de pinturas y tintas según expedientes de ANAFAPYT	316
9	Afiliados ANAFAPYT año 1998	317
10	Afiliados ANAFAPYT año 1999	318
11	Afiliados ANAFAPYT año 2000	319
12	Afiliados ANAFAPYT año 2001	320
13	Afiliados ANAFAPYT año 2002	321
14	Afiliados ANAFAPYT año 2003	322
15	Afiliados ANAFAPYT año 2004	323
16	Afiliados ANAFAPYT año 2005	324
17	Afiliados ANAFAPYT año 2006	325

RESUMEN

El trabajo se enfoca a analizar y explicar los factores de carácter familiar, empresarial y de propiedad que contribuyen a explicar la continuidad de las empresas familiares afiliadas a la Asociación Nacional de Fabricantes de Pinturas y Tintas, ANAFAPYT, así como los elementos que han condicionado la transición generacional en dichas empresas.

Se trata de una investigación no experimental que busca estudiar el fenómeno tal y como se da en su contexto social y que centra su interés en explicar el por qué y las condiciones en que se da un determinado fenómeno identificando la relación entre las variables definidas. En su desarrollo, se revisaron fuentes primarias y secundarias, se aplicó una encuesta a 29 empresas familiares y se realizaron cinco estudios de casos a profundidad.

Como resultados se establece que sólo tres de los seis factores definidos son los que contribuyen a explicar la continuidad de las empresas familiares objeto de estudio. Dos son factores de carácter empresarial: a) años de vida de la empresa conservando la participación de la familia en la propiedad y en la dirección, y b) criterios para el desarrollo del sucesor y su vinculación a la dinámica empresarial); y uno es de carácter familiar: c) características de la relación familiar.

Respecto a los obstáculos que la familia empresaria ha tenido que afrontar para hacer frente a la transición generacional, se identificaron los siguientes obstáculos: a) resistencia del propietario-fundador, b) desinterés de la familia para participar de manera activa en las cuestiones estratégicas de la empresa, c) visión de la familia sobre la estructura de la propiedad y de la dirección, y d) la no planificación del proceso de sucesión.

Se concluye que el nexo familiar no sólo determina la condición particular de empresa familiar sino que también se constituye como uno de los factores que contribuye a su continuidad. En el nexo familiar se identifican también los principales obstáculos para hacer frente al proceso de sucesión.

SUMMARY

The main focus of this dissertation is centered on the analysis and explanation of familiar, entrepreneurial and property factors that contribute to explain the continuity of family businesses affiliated to the National Association of Manufacturers of Paints and Inks (ANAFAPYT) and about the elements that have conditioned planning in the process of succession of those companies.

This research avoided experimental factors and was circumscribed in the natural environment of the companies: inside their social contexts to explain the reasons and conditions in which a determined phenomenon happens through the identification of defined variables.

The result established that only three out of the six defined factors contributed to explain the continuity of the family businesses studied. Two of the factors are related to entrepreneurial causes: a) the amount of years in the business life, keeping the family's participation both in the direction and property of the company; and b) the criteria used to name the successor and his/her bond with the business's dynamics. The third factor is related to the family and the characteristics of the relationships between the members.

Among the obstacles that these families face in order to plan the succession processes, I found: a) the resistance of the proprietor-founder b) the lack of interest of the family in participating actively in the strategic matters of the business, c) the family's visualization of the ownership structure and the company's direction and d) the lack of planning in the succession process.

As a conclusion, the family nexus not only determines the particular condition of the family business but it also constitutes one of the factors that contribute to its continuity. One can also identify in these family alliances the main obstacles to solve in the succession processes.

INTRODUCCIÓN

Ha sido de interés en las últimas décadas estudiar y comprender la realidad de las empresas familiares donde se conjuga la vida familiar con la decisión de invertir, operar, financiar y trascender la empresa, logrando articular diversas ramas del conocimiento que abordan la problemática desde los diferentes puntos de interés como son la dirección contemporánea, la psicología, la terapia familiar, el comportamiento organizacional, el manejo de conflictos y de la propiedad, entre otros.

Su compleja interacción, la importancia económica de las mismas y la tendencia a su desaparición han hecho de las empresas familiares un tema particular de estudio dentro de las organizaciones contemporáneas. Se ha planteado por varios autores que un gran porcentaje de empresas familiares no logra rebasar ni siquiera la primera transición generacional, siendo sólo un tercio de éstas las que logran llegar a una segunda generación y de las cuales, sólo un 10% permanece con vida al final de la tercera generación¹.

El estudio de este tema inicia en los años sesenta, con la publicación de los primeros artículos acerca de la empresa familiar. En los setenta se comenzaron a realizar los primeros estudios y modelos de estructura y comportamiento organizacional. Sin embargo, es hasta la década de los ochenta cuando se inicia un estudio más formal y especializado sobre este tema, que se ha ido fortaleciendo con la creación de diversos centros e institutos enfocados a estudiar a las empresas familiares.

Publicaciones como *Family Business Review* del Family Firm Institute (FFI), desde 1988 ha difundido con alto nivel de especialización, artículos e investigaciones sobre el tema y ha creado un campo de trabajo interdisciplinario para abordar dicha problemática. Cabe señalar que, varios estudios ponen de manifiesto como la *Family Business Review* se ha convertido

¹ En Handler W.C. y Kram K.E, "Succession in Family Firms: The Problem of Resistance", *Family Business Review*, Journal of the Family Firm Institute, Estados Unidos, Volumen I (4), 1998, pp. 361-381.

en una de las principales fuentes para la investigación de las empresas familiares y, por lo tanto, merecedores de una atención especial por estudiosos del tema².

Igualmente se detecta un crecimiento, tanto en los Estados Unidos como en otros países de Centros de Empresas Familiares en varias universidades afiliadas al FFI. En el año 2003 existían 118 centros especializados en los Estados Unidos y 43 ubicados en otros países. En el año 2006 la cifra alcanza un total de 179 centros, de los cuales 58 se ubican en otros países³.

De ellos se destaca en México la presencia del Centro de Desarrollo de la Empresa Familiar, CEDEF-ITAM, fundado en el año 2000 por el Dr. Imanol Belausteguigoitia Rius; el Centro de Empresas Familiares, CEFAN - ITESM, Campus Guadalajara, Jalisco; el ISIS de Empresas Familiares en Guadalajara, Jalisco y el Centro de Empresas Familiares de la UDEM, Universidad de Monterrey ubicado en la ciudad de Monterrey.

Se considera que por su naturaleza particular, las empresas familiares conforman un universo bastante amplio y complejo, que está conformado por un grupo heterogéneo de empresas, que si bien su carácter familiar determina ciertas similitudes, existen otros aspectos que pueden variar, como son: su tamaño (micro, pequeña, mediana o grande), su giro (industriales, comerciales o de servicio), o el sector económico a que pertenecen (agropecuario, industrial o de servicios).

Su amplia participación en los diversos sectores de la economía las hace multiplicadoras de la riqueza y partícipes del desarrollo integral de la sociedad. En este sentido, se constituyen con una amplia contribución al desarrollo económico del país a través de actividades empresariales generadoras de riqueza y de fuentes de empleo; contribuyen a las exportaciones de la región y su impacto se puede medir por su contribución significativa al Producto Interno Bruto del país (PIB).

² Bird, B., Welsch, H., Astrachan, J. H., & Pistrui, D., "Family business research: The evolution of an academic field", *Family Business Review*, Journal of the Family Firm Institute, Estados Unidos, 2002, Volumen 15(4), 337-350.

³ Family Firm Institute, *Yellow Pages, A Resource Guide for Family Business Professionals*, Boston, Estados Unidos, Published Spring, 2006, Section III, pp 3-31.

A pesar de su importancia, no existe una definición única sobre la empresa familiar; sin embargo, en un número importante de ellas se destacan tres aspectos fundamentales que son: a) propiedad y dirección; b) implicación familiar; y c) transferencia generacional.

En consideración a estos elementos, en la investigación se considera la siguiente definición de la empresa familiar⁴:

“Una empresa familiar es aquella cuya propiedad está en manos de uno o más miembros de un grupo familiar y en consecuencia, su dirección y la sucesión estarán influidas por dicha familia”.

A nivel mundial en una estimación muy conservadora según la investigaciones realizadas por Massachussets Mutual Life Insurance Company y Arthur Andersen & Co., se afirma que entre el 65 y el 80% de las empresas de todo el mundo son propiedad de familia o están dirigidas por ellas⁵. Por su parte Davis⁶ afirma que [...] “en América Latina las empresas familiares representan aproximadamente el 70% de todas las compañías, el 50% de las firmas de mayor ingreso y generan el 50% del empleo. También explican cerca del 40% del PIB de la región”.

Belausteguigoitia⁷ considera que en América Latina se podría esperar índices entre el 90 y el 95% de empresas familiares, datos que no parten de estudios formales, sino de la apreciación de algunos especialistas, “[...] para no entrar en detalles y manejar una proporción comprensible, comenta, se podría estimar que nueve de cada 10 empresas en América Latina son familiares”.

En México no existe una base estadística exacta sobre el número de empresas familiares. Se estima que más del 90% de las empresas son de carácter familiar y que una gran mayoría son micro, pequeñas y medianas empresas, sin descartar una presencia significativa de

⁴ Navarrete J., Ma. Mercedes, definición propia, México, agosto 2006.

⁵ Gersick E. K., Davis J. A., Hampton M., Lansberg, I., *Empresas familiares, generación a generación*, México, Mc Graw Hill, 1997, p. 26.

⁶ Davis, Jonh, “Dentro del ADN de la empresa familiar”, *Harvard Business Review*, volumen 84, número 8, agosto 2006, pp.44-48.

⁷ Belausteguigoitia R., Imanol, *Empresas Familiares, su dinámica, equilibrio y consolidación*, México, Mc Graw Hill, 2004, p. 13.

grandes empresas familiares mexicanas que cotizan también en la bolsa de valores. Cabe señalar que en el país, las pequeñas y medianas empresas contribuyen con alrededor del 50% del PIB y generan más del 70% de los empleos en el país⁸.

Según datos tomados del último censo económico, 2004, del Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática (INEGI), en el año de 2003 en México habían más de tres millones de unidades económicas que dieron empleo a más de 16 millones de personas. De acuerdo a su tamaño, las microempresas representan el 95.5% de los establecimientos en el país; las pequeñas el 3.5%; las medianas el 0.8% y las grandes empresas sólo el 0.2%. El 72.9% del personal ocupado está en la micro, pequeña y mediana empresa y el 27.1% en la grande⁹.

El sector comercio concentra el 52.6% de los establecimientos del país, los servicios el 33.7%, la industria manufacturera el 10.9% y otros sectores el 2.8%. El sector servicios absorbe el mayor porcentaje del personal ocupado, el 32.1%; sin mucha diferencia le sigue el sector comercial con el 30.8%, la industria manufacturera con el 25.9% y otros con el 11.2%¹⁰.

El desarrollo industrial del país se remonta a la posguerra, momento que generó una serie de demandas y nuevos productos que fueron atendidos por la presencia de varios empresarios quienes impulsaron diversas actividades que lideraron el proyecto de desarrollo económico y social de país. Entre 1958 y 1970, la política de sustitución de las importaciones al amparo de la protección estatal generó un crecimiento significativo en el país, al caso de llamarse a éste periodo como el milagro mexicano.

Durante los primeros años de la década de los setenta, el país enfrentó una fuerte recesión que condujo a cambios sustanciales en la política fiscal; sin embargo la recesión duró poco, las reservas petroleras descubiertas, liberaron a la economía de las restricciones financieras

⁸Plan Nacional de desarrollo 2007-2012, economía competitiva y generadora de empleos, 2.6 pequeñas y medianas empresas, Gobierno Federal, México, julio 2007, <http://pnd.calderon.presidencia.gob.mx/index.php?page=pequenas-y-medianas-empresas>, (enero 2008)

⁹INEGI, Censos Económicos 2004, Micro, Pequeña, Mediana y Gran Empresa, julio de 2005., p 13-15, México, www.inegi.gob.mx, (enero, 2008).

¹⁰INEGI, Censos Económicos 2004, Op cit, pp. 13-15

externas; se estimuló el crecimiento y se lograron tasas elevadas en el producto interno bruto, el empleo y la inversión.

En la década de los ochenta la política gubernamental se enfocó al desarrollo de una nueva estructura industrial caracterizada por los lineamientos del modelo neoliberal que buscaba negociar la deuda externa, a la vez que inducía a redefinir el papel del Estado en la economía. Sin embargo, el resultado no logró modificar los parámetros de las importaciones y las compras al exterior se aceleraron. La situación generó una de las crisis más severas en la historia del país que repercutió en el desarrollo y crecimiento de los sectores industriales¹¹.

En los años noventa la apertura comercial se convirtió en uno de los elementos más importantes para el proceso de modernización económica. La relativa estabilidad del peso y las altas tasas de interés, atrajeron una cuantiosa cantidad de capital extranjero que se colocó en la Bolsa de Valores, convirtiéndose en la base del sostén de un tipo de cambio relativamente fijo. Una creciente sobrevaluación del peso ocasionó un aumento mucho mayor de las importaciones frente a las exportaciones, especialmente en la manufactura, provocando un creciente déficit en la balanza comercial y de cuenta corriente, que hicieron inevitable la devaluación drástica de diciembre de 1994. La situación generó la quiebra de numerosas empresas, un desempleo masivo, el retroceso de algunas ramas de la industria manufacturera y el incremento de la economía informal¹².

A la fecha, el país enfrenta las consecuencias de un modelo económico de competitividad y globalización. Una política neoliberal en donde lo más importante es el mercado, la apertura comercial, la desregularización y el equilibrio de las finanzas públicas. Las nuevas reglas

11 La nueva política económica del país buscó una reorientación industrial fundamentada en la promoción de las exportaciones. Las divisas comenzaron a escasear y el tipo de cambio comenzó a encarecer. La crisis se agravó por la enorme deuda externa, el aumento de las tasas de interés y la restricción de préstamos del exterior. La sucesiva devaluación del peso y la política de mantenerlo sobrevaluado en los siguientes años - para aumentar la competitividad de las exportaciones mexicanas y desalentar las importaciones - incrementaron los índices inflacionarios, en Rueda, Isabel, *Empresas Integradoras en México*, Instituto de Investigaciones Económicas de la UNAM, Siglo XXI, México, 1997, p.43.

12 Un estudio del Centro de Estudios Económicos de la CANACINTRA señala, que el sector empresarial se vio drásticamente afectado por el cierre de más de 6 302 industrias manufactureras y por la pérdida de aproximadamente 170 000 empleos. En el sector servicios las ventas registraron una caída hasta del 40% y en el comercio cayeron más del 30%; en Rueda, Isabel, op cit., p. 61.

comerciales colocan, en particular, a la micro, pequeña y mediana empresa frente a una competencia irregular que se caracteriza por tener mayores niveles de oferta, productividad y calidad, así como el de poder establecer precios más bajos y competitivos para el mercado. La nueva forma de organización de la actividad productiva busca conformar una estrecha coordinación orientada a combinar las ventajas de las economías de escala de las grandes empresas con la flexibilidad y la velocidad de respuesta de las de menor tamaño.

Ante este panorama, el desafío que enfrentan las familias empresarias mucho tiene que ver con la respuesta al interrogante sobre la solución a un liderazgo empresarial consistente a una demanda futura, todo lo cual refleja la forma de asumir el proceso de transición generacional. Este proceso contempla el definir una visión compartida de familia empresaria, el tomar decisiones sobre el manejo del patrimonio empresarial y el contar con un grupo de líderes que cuente con las habilidades inherentes al desarrollo de una gestión estratégica de dirección.

La transición generacional es un proceso con un alto grado de emotividad que involucra a diferentes personas e intereses durante un período prolongado de tiempo. Puede traducirse como un proceso de conflicto y de negociación, el cual, en ocasiones rebasa las posibilidades reales de la empresa para continuar en el mercado provocando la desaparición de la misma. Este aspecto es de importancia vital ya que el fracaso de una empresa familiar tiene enormes consecuencias no sólo por parte de la familia empresaria, sino también para la sociedad en general; proveedores y clientes se ven afectados al igual que las familias de quienes laboran en ellas.

Según estudios de Business Family Network México “[...] el 44% de las empresas familiares desaparecen en la primera generación, el 40% en la segunda, el 15% en la tercera y solamente el 1% pasa a la cuarta generación”¹³.

Belausteguigoitia¹⁴ afirma que solo 1 de cada 10 empresas familiares logra llegar a la tercera generación de la familia.

¹³ Velazco M. Jorge, “Fracasa 44 por ciento de empresas familiares, México, marzo 2001. <http://proquest.uni.com.millennium.itesm.mx:80/>; (marzo, 2006).

¹⁴ Belausteguigoitia R., Imanol, op. cit., pp. 13.

Cifras aportadas por Wharton Entrepreneurial Center¹⁵, basadas en el estudio realizado a 200 empresas familiares de éxito entre los años 1924 y 1984, reporta que sólo el 13% de las empresas permanecen bajo el control del mismo linaje familiar. Algo relevante de este estudio es el hecho de que aquellas compañías que no sólo lograron sobrevivir sino que además prosperaron en el tiempo, se enfocaron intensamente en la planeación, revisando y modificando sus estrategias periódicamente a lo largo de todo ese periodo.

A pesar de que algunos estudios permiten concluir que un porcentaje significativo de empresarios desea conservar el carácter de empresa familiar, se plantea también que, dos de cada tres empresarios no planifican la sucesión¹⁶.

El nexos familiar es el componente emocional que da esa característica particular a la empresa familiar; por una parte es generador de fortalezas y por otra de tensiones y contradicciones que limitan con fuerza su desarrollo y las hace vulnerable al entorno globalizado, cambiante y competitivo en que hoy tienen que operar.

Lansberg asegura que, [...] “una familia exitosa es aquella que finalmente “lanza” adultos sanos y capaces que puedan servir a la sociedad y continuar la especie humana. Así, los valores que refuerzan el cuidado y la templanza son centrales para las familias”¹⁷.

Agrega que, [...] “la red social latinoamericana está organizada en una serie de círculos concéntricos donde la familia nuclear ocupa el centro, seguida de cerca por la familia extendida, luego por los amigos personales y finalmente por los asociados de negocios en las capas exteriores. La reciprocidad y la ayuda se esperan y se entregan según la distancia desde el centro. La lealtad a la familia y el respeto por la autoridad de los mayores son valores fundamentales”¹⁸.

¹⁵ www.euromadi.es/paginas/revista20/revista3.thm

¹⁶ En estudios recientes realizados en España por la London School, se concluyó que el 61% de los empresarios familiares demostraron su deseo de que el negocio permaneciera en la familia y el 59% considera que el control familiar acelera el desarrollo de la empresa. Además, al 63% de los propietarios les gustaría que su empresa pasara a manos de un miembro de la familia cuando ellos se jubilen. Sin embargo, se conoce también que de los 2/3 de los empresarios entre 50 y 60 años no han planificado la sucesión.

¹⁷ Lansberg Ivan y Gersick K., “Sello de Familia. Cultura y gobierno corporativo en la empresa familiar latinoamericana”, Harvard Business Review, agosto 2006, pp.41

¹⁸ Lansberg Ivan y Gersick K., *op cit.*, pp.31

La familia ha sufrido cambios importantes en las últimas décadas que impactan también en la dinámica empresarial. En el caso de su estructura, por ejemplo, el esquema tradicional de la familia nuclear, ha sido desplazado por el de familia extendida, donde se hace presente la familia política, los yernos y las nueras, los nietos, tíos, sobrinos y demás familiares. Por otra parte, se ha incrementado la presencia de familias monoparentales, o aquellas que se integran por personas emparentadas o no, y que en muchas ocasiones ejercen los roles primarios de la familia nuclear.

Hoy en día, la empresa familiar enfrenta dos grandes desafíos. Por un lado, asumir el proceso de transición generacional y por otro, hacer frente a las presiones competitivas de la globalización. Una y otra exigen desarrollar habilidades que le permitan adaptarse a una serie de problemas crecientes y complejos. La respuesta mucho va a estar marcada por las características particulares de la dinámica familiar.

Cabe señalar el comentario de Gómez Betancourt, en relación a los retos que enfrenta hoy en día la familia empresaria, [...] “Si cambia el entorno, debe cambiar la estrategia de la empresa; si cambia la estrategia, ha de cambiar la estructura organizativa para poder cumplir con dicha estrategia; si cambia la estructura de la organización, han de cambiar los métodos de dirección: en cuanto a motivación, remuneración, planificación de carrera, rendición de cuentas, y evaluación de rendimientos”¹⁹.

En este sentido se justifica desarrollar una investigación que pueda aportar evidencias y contribuir al esfuerzo que sobre este tema se está realizando, partiendo de la premisa de que las empresas familiares son significativamente diferentes de las que no lo son, y por ello deben manejarse de manera particular, considerando las implicaciones que la interacción empresa y familia tienen sobre ella.

Planteamiento del Problema

La desaparición de empresas familiares lleva a plantear la problemática de su continuidad e identificar los factores que explican la forma como se ha realizado el proceso de sucesión, que contempla tanto la dirección y como la propiedad de la empresa. Una de las principales

debilidades de la empresa familiar se deriva de la gran importancia que se da el nexo familiar, el cual se encuentra, muchas veces, por encima de la capacidad o profesionalismo para administrar, negociar y dirigir la empresa.

Se esperaría que la familia estuviera en condiciones de asumir el reto que implica elaborar e implementar un plan en el cual se describa su futura orientación estratégica, así como la estructura de propiedad y de dirección que van a conformarla. Sin embargo, en el momento de consolidar la empresa, los acuerdos familiares trascienden del terreno familiar al empresarial y viceversa, restando objetividad a las decisiones que deben tomarse.

Por lo anterior en la presente investigación se realizan las siguientes preguntas de investigación:

- ¿Cuáles son los principales factores que contribuyen a explicar la continuidad de las empresas familiares afiliadas a la asociación nacional de fabricantes de pinturas y tintas de México, ANAFAPYT?
- ¿Cuáles son los obstáculos que tanto el propietario-fundador como los miembros de la familia vinculados a la dinámica empresarial han tenido que afrontar para hacer frente a la transición generacional?

A partir de estas preguntas se plantea como objetivo general, analizar y explicar los factores de carácter familiar, empresarial y de propiedad que contribuyen a explicar la continuidad de las empresas familiares afiliadas a la ANAFAPYT e identificar los principales obstáculos que tanto el propietario-fundador como los miembros de la familia vinculados a la dinámica empresarial han tenido que afrontar para hacer frente a la transición generacional.

Como objetivos particulares se plantean los siguientes:

- Evaluar el grado de correlación que existe entre los factores de carácter familiar con la planeación del proceso de sucesión en las empresas familiares afiliadas a la ANAFAPYT.

¹⁹ Gómez Betancourt, Gonzalo, *¿Son iguales todas las Empresas Familiares? Caminos por recorrer*, Bogotá,

- Exponer los elementos que han condicionado la planeación del proceso de sucesión de la dirección en las empresas familiares afiliadas a la ANAFAPYT.
- Realizar el análisis estructural de la rama industria de fabricantes de pinturas y tintas en México para conocer las características e importancia de la industria en el contexto actual y globalizado.

Para dar respuesta a las preguntas y conseguir los objetivos propuestos, se formulan a continuación las siguientes hipótesis:

Los principales factores de carácter familiar, empresarial y de propiedad que contribuyen a explicar la continuidad de las empresas familiares afiliadas a la ANAFAPYT son:

- a. Años de vida de la empresa.
- b. Características de la relación familiar.
- c. Vinculación de la familia en la dinámica empresarial.
- d. Criterios para el desarrollo del sucesor y su vinculación a la dinámica empresarial.
- e. Establecimiento de acuerdos y reglas para el desempeño empresarial.
- f. Resultado del proceso de sucesión en cuanto a la participación en la propiedad y en la dirección.

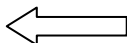
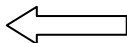
Los principales obstáculos que tanto propietario-fundador como los miembros de la familia vinculados a la dinámica empresarial han tenido que afrontar frente a la transición generacional son:

- a. La resistencia del propietario-fundador.
- b. El desinterés de las siguientes generaciones por asumir la dirección del negocio.
- c. La percepción de los logros del propietario fundador y del sucesor.
- d. Criterios para el desarrollo del sucesor y su vinculación a la dinámica empresarial.
- e. Participación de la familia en la estructura de la propiedad y de la dirección.
- f. La no planeación del proceso de sucesión.

Definición de variables:

Variable Dependiente

- Continuidad
- Transición generacional



Variables Independientes

- Factores de carácter familiar, empresarial y de propiedad.
- Resultado del proceso de sucesión en cuanto a la participación en la dirección y la propiedad.
- Factores de carácter familiar y empresarial.
- Planeación del proceso de sucesión

Continuidad, resultado del proceso de sucesión en la empresa familiar condicionada por la decisión en cuanto a la participación de la familia en la dirección y en la propiedad y, que determina la permanencia en el tiempo de la empresa familiar.

Transición generacional, secuencia de actividades previas y posteriores que se deben realizar para lograr la entrega de la estafeta de la dirección y de la toma de decisiones sobre la participación y manejo del patrimonio empresarial.

Factores de carácter familiar, características de la dinámica familiar que se determinan por la forma como se convive en el seno familiar. Estas son: la relación familiar, su estructura, la relación entre sus miembros y la vinculación de la familia a la dinámica empresarial.

Factores de carácter empresarial, características de la gestión directiva que determinan la forma como opera la empresa, su enfoque estratégico, el desarrollo del sucesor y su vinculación a la dinámica empresarial, y la estructura en que se soporta la dirección.

Factores de propiedad, se refiere a la participación de la familia en el patrimonio empresarial y que se determina en función a quien ostenta la propiedad y en qué porcentaje participa.

Categoría de Análisis

Abordar el tema de transición generacional comprende tanto la continuidad de la empresa familiar cómo el proceso de sucesión. Para el análisis de la continuidad de la empresa familiar se considera:

- *Años de vida de la empresa*, si bien es un factor lógico en el tiempo, se analiza en función a conservar o no el carácter de empresa familiar durante los años de vida de la empresa, lo cual se define por la participación de la familia en la propiedad y dirección de la empresa.
- *Características de la relación familiar*, se refiere a los aspectos de la dinámica familiar que contribuyen a una convivencia familiar más sólida y con un impacto más favorable para la continuidad de la empresa en su carácter familiar²⁰. Se analiza en función a los tipos de familia caracterizados por Lea²¹ y al planteamiento de Olson²² en cuanto a las características de la relación familiar.
- *Vinculación de la familia en la dinámica empresarial*, se mide en función al número de miembros de la familia que laboran en la empresa, su participación activa en órganos de gobierno (consejo de administración) y la apertura para organizar reuniones formales para tratar temas sobre empresa.

20 La literatura sobre empresas familiares sugiere que la relación familiar juega un papel importante cuando se presenta el proceso de sucesión en la empresa familiar. Autores como Ward (1987), Olson (1988) y Lansberg y Astrachan (1994) plantean que la calidad de la relación familiar es un aspecto decisivo para el éxito del negocio familiar.

21 Lea, explica la implicación del tipo de familia en la continuidad de la empresa familiar. Define los rasgos propios de cada una de ellas y su incidencia favorable y desfavorable para la dinámica empresarial. De acuerdo a ello, las familias de tipo interdependiente y coherente son de mayor posibilidad de conservar la empresa en su carácter de empresa familiar, en, Lea, James, *La sucesión del management en la empresa familiar*, Garnica Vergara, 1993.

22 El modelo elaborado por Olson (1988) considera que el grado de cohesión y adaptabilidad familiar propician un ambiente en donde existe una mayor armonía entre sus miembros y una mayor disposición para llevar a cabo el proceso de sucesión en la empresa familiar. Lansberg y Astrachan (1994) al aplicar el modelo concluyeron que la influencia de la relación familiar sobre este proceso no es directa, sino que esta mediada por dos factores: el compromiso de la familia con el negocio y la calidad de la relación entre propietario-fundador y sucesor. Al aplicar dicho modelo en mi tesis de maestría, (UNAM, 2000) se concluyó que, la cohesión y adaptabilidad familiar se asocian con relaciones familiares sanas que se reflejan en *el ambiente familiar* en el cual se han formado los miembros de la familia y en donde a través de su convivencia, se alienta el diálogo y se acepta la participación de los miembros de la familia en la toma de decisiones.

- *Criterios para el desarrollo del sucesor y su vinculación a la dinámica empresarial*, se consideran aspectos relacionados con la formación y preparación integral de los miembros de la siguiente generación: preparación escolar, interés en el negocio familiar, valores compartidos y experiencia en el campo laboral dentro o fuera de la empresa familiar²³.
- *Establecimiento de acuerdos y reglas para el desempeño empresarial*, refiere a los aspectos formales que se definen en la dinámica familiar para regular la interacción empresa y familia, que se plasman en documentos aprobados por la familia. También refiere a los acuerdos definidos en la dinámica empresarial para su adecuado funcionamiento²⁴.
- *Resultado del proceso de sucesión*, se define en cuanto a la participación familiar en la propiedad y en la dirección de la empresa. De acuerdo a ello, las opciones que pueden darse son las siguientes:

Cuadro 1. Continuidad: situaciones particulares sobre propiedad y dirección

Propiedad en manos de la familia (control)	Dirección en manos de la familia	Empresa familiar
SI	SI	SI
SI	NO	SI
NO	NO	NO
NO	SI	¿?

Fuente: elaboración propia, México, 2005²⁵

La sucesión se considera un proceso complejo que implica la transferencia formal de la dirección y de la propiedad, y que conjuga la presencia de la dinámica familiar, empresarial

²³ Autores como Kay (1995), Simon (1997), Belausteguigoitia (2004), Gallo (2006), resaltan la importancia del proceso de vinculación de la siguiente generación a la dinámica empresarial, así como los aspectos a considerar para que dicha vinculación contribuya al desarrollo y crecimiento del negocio familiar.

²⁴ La literatura sobre el tema de empresas familiares refiere a diversos documentos que sirven de guía y respaldo para regular su funcionamiento de la interacción entre familia y empresa.

²⁵ Cabe señalar que este análisis se sustenta en los resultados encontrados por Barry (1975) en el estudio realizado a 25 firmas de la industria de impresión en British, y donde concluyó que los dueños de los negocios familiares tiene 4 opciones: continuar con la propiedad y la dirección, retener la propiedad y dejar la dirección, abandonar la propiedad y mantener el control de la dirección o desarrollarse como una firma burocrática. En Sharma Promodita., Chrisman J. James, Chua H. Jess, "Strategic Management of the Family Business: Past

y de propiedad. Sobre estas dinámicas se toman decisiones en el tiempo que repercuten directamente en el desempeño de la gestión directiva en la empresa y de la participación patrimonial por parte de la familia.

Acciones como, elaborar un plan de sucesión, la elección del sucesor, el retiro del fundador y la transferencia formal del poder, forman parte del proceso. Sin embargo, si bien desde el punto de vista racional la sucesión debería de ser un proceso evolutivo y planeado, la opción de “no hacer nada” es la que más se generaliza cuando se hace necesaria la transición generacional en la empresa familiar. De ahí que se identifiquen varios obstáculos para enfrentar dicho proceso.

Estos obstáculos están relacionados con los participantes claves del proceso de sucesión (el propietario-fundador y el sucesor), su actitud frente al proceso (resistencia y desinterés), la percepción mutua de su desempeño, los criterios considerados para el desarrollo y vinculación de la siguiente generación, la participación de la familia en la estructura de propiedad y de dirección y con la no planeación del proceso de sucesión²⁶. En cuadro dos se sintetiza el planteamiento de la investigación.

Diseño de la investigación

El diseño de la investigación contempla los problemas fundamentales acerca del objeto de estudio, la relevancia de los datos, el procedimiento para la recolección de la información, y la presentación y análisis de los resultados.

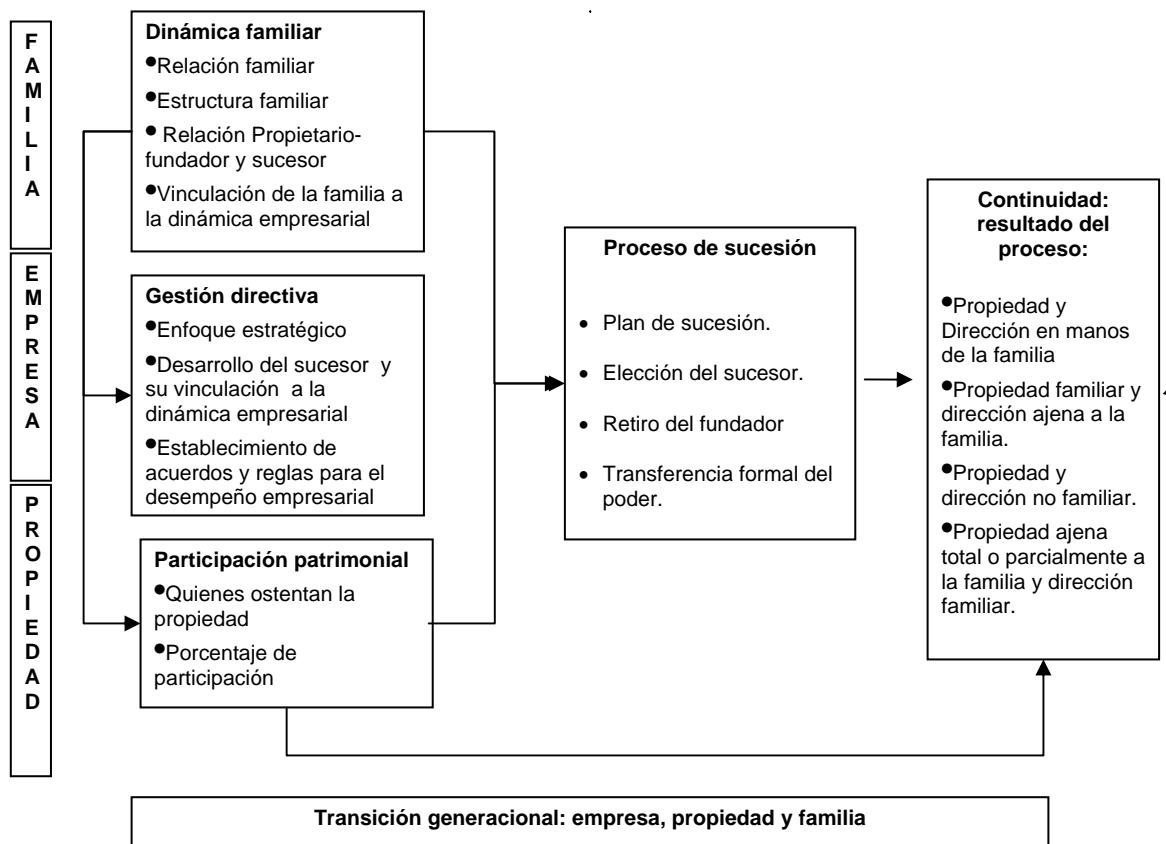
En la presente investigación se estudia la continuidad de la empresa familiar como resultado del proceso de sucesión. Es decir, se aborda un comportamiento humano complejo que se ha producido, se está produciendo y además se va a volver a producir en un futuro en las organizaciones objeto de estudio. Se trata entonces de problemas contemporáneos toda vez que existen personas que pueden mostrar evidencias del proceso en la actualidad. Se trata de una investigación no experimental que busca estudiar el fenómeno tal y como se da en su

Research and Future Challengea”, en *Family Business Review*, Journal of the Family Firm Institute, Estados Unidos, Volumen. 10, (1) 1997.

26 La sucesión es un proceso que se da en el tiempo y que se debe tratar de llevar a cabo sin comprometer la viabilidad de la empresa, salvaguardando la integridad de la familia y satisfaciendo los intereses y necesidades

contexto social y que centra su interés en explicar el por qué y las condiciones en que se da un determinado fenómeno identificando la relación entre las variables definidas.

Cuadro 2. Proceso de sucesión y continuidad de la empresa familiar



Fuente: elaboración propia, México, 2005

Definición de la Muestra

Para la definición de la muestra se buscó un sector de importancia para la economía nacional, que se caracterice por su permanencia en el mercado durante un número de años que posibilite la integración de empresas de carácter familiar donde haya existido o se esté dando un proceso de sucesión. Además se consideró que sea un sector en donde se pueda tener acceso a la información y se propicie la comunicación entre sus participantes.

Se eligió a la rama industrial de fabricantes de pinturas y tintas de México, representados por la Asociación Nacional de Fabricantes de Pinturas y Tintas, ANAFAPYT, quienes

de los implicados en el mismo. Sin embargo, se identifican diversos obstáculos que son analizados desde la perspectiva de los diferentes grupos de interés que interactúan a diversos niveles.

además de cubrir con las características mencionadas anteriormente, mucho contribuyeron con sus aportaciones para la elaboración de la investigación. Como paso previo a la realización del estudio de campo se estableció una primera aproximación con la dirección de ANAFAPYT, donde se hizo la solicitud por escrito para dar comienzo a la investigación. (Ver anexo 1)

Teniendo como precedente que no todas las empresas afiliadas cumplen con la condición deseada para la investigación, el ser una empresa familiar, se realizó un estudio documental de los archivos y expedientes de la ANAFAPYT que permitió estratificar las empresas afiliadas de acuerdo a su tamaño, a la fecha de inicio de operaciones y a su condición de ser o no una empresa familiar.

Actualmente ANAFAPYT tiene un total de 60 afiliados de los cuales 44 corresponde a los fabricantes de pinturas y tintas. De estas empresas el 60% son pequeñas; el 34% son medianas y el 6% son grandes empresas. El 68% son empresas familiares y el 32% no lo son. Más del 50% de las empresas fueron creadas hace más de 35 años²⁷.

Para la aplicación de la encuesta se consideró como población bajo estudio a las 30 empresas familiares fabricantes de pinturas y tintas, de las cuales se obtuvo respuesta de 29 empresas.

Para la elección de los casos de estudio se consideraron empresas en donde se haya dado o se esté dando una transición generacional y en la que participen más de una generación de la familia en la dirección y operación de la empresa. De las 29 empresas que contestaron se seleccionaron los cinco casos de estudio. Una característica en éste estudio fue la disposición de los empresarios a participar y proporcionar la información solicitada, condicionada a su anonimato.

Respecto a las fuentes de información que se pueden utilizar en una investigación son éstas muy variadas sin que exista una jerarquización en cuanto a su nivel de importancia²⁸. Para el

²⁷ Informes ANAFAPYT, afiliados a la asociación, julio 2006.

²⁸ Se destaca la revisión de archivos, la observación a participante, la revisión de documentos y la aplicación de instrumentos como la entrevista y los cuestionarios. Cabe señalar que no existe una jerarquización en

caso, es tan importante conocer las vivencias y experiencias de quienes conforman la muestra objeto de estudio, como el identificar variables que puedan ser medibles y sobre las que se pueda establecer un grado de relación²⁹, por tanto se realizaron los siguientes estudios:

- Se revisaron fuentes primarias y secundarias para obtener la información y se realizó un análisis estructural de la industria y de su importancia en un entorno globalizado, así como el desarrollo de la asociación en sus 60 años de existencia. Se elaboró una base estadística sobre las empresas afiliadas a la ANAFAPYT considerando: familiares y no familiares, participación en propiedad y dirección, y estatus de sobrevivencia. Se aplicaron entrevistas semiestructuradas a funcionarios de la asociación y a otros participantes claves de la industria. (Ver anexo 2)
- Se aplicó una encuesta a las empresas objeto de estudio. Con la información se realizó un análisis descriptivo y un análisis de los factores que contribuyen a explicar la continuidad de estas empresas, así como del resultado del proceso de sucesión. Este estudio también se utilizó para validar la correlación entre las variables definidas en la investigación. El instrumento para obtener la información fue elaborado con 46 preguntas; algunas fueron diseñadas en una escala nominal, y otras en una escala ordinal de likert y se aplicó, en su mayoría, a propietarios y miembros de la familia que laboran en la empresa. (Ver anexo 3)
- Se realizaron cinco estudios de casos para conocer la historia de vida empresarial y la evolución en el tiempo de las tres dinámicas particulares de la empresa familiar: familia, empresa y propiedad. Los casos seleccionados corresponde a cinco empresas

cuanto a su nivel de importancia, por lo que se sugiere la utilización según las características del estudio y el complementar el uso de unas con otras.

²⁹ Por el tipo de investigación, enfocada a las ciencias del comportamiento humano y social, justifica aplicar al estudio los enfoques cualitativo y cuantitativo. El *enfoque cualitativo*, a manera de historias de vida, busca documentar ciertas experiencias que caracterizan el proceso de sucesión de la dirección en las empresas familiares. Se indaga sobre las situaciones que marcaron el proceso de sucesión y en consecuencia continuidad de la empresa en su carácter familiar, y el *enfoque cuantitativo* permite identificar la relación entre los factores de carácter familiar, empresarial y de propiedad que explican dicho fenómeno. Conjugado dichos estudios, permite hacer frente al limitante del estudio en el sentido del alto grado de intuición que puede tener el trabajo al elaborar y analizar historias de vida empresarial y que exigen de antemano, un alto grado de objetividad y manejo de las opiniones de los entrevistados.

de las cuales, dos están en el primer proceso de transición generacional, es decir, del propietario-fundador a sus hijos; las otras dos, son empresas en donde la tercera generación participa de una manera activa, y se encuentran en el segundo proceso de transición generacional; y el último caso corresponde a una familia empresaria que no lo logró superar la primera transición generacional.

Se realizaron entrevistas semiestructuradas tanto al propietario fundador en los casos que fue posible como a otros directivos miembros de la familia que laboran en la empresa y/o familiares y externos que pudiesen ser clave en dicho proceso. La entrevista giró en torno a conocer los aspectos relacionados con la historia de la familia y de la empresa, su trayectoria, el manejo de la dirección y de la propiedad, la sucesión y los factores que explican la continuidad de la empresa familiar. (ver anexo 4)

El contenido del trabajo está estructurado en seis capítulos. En el primer capítulo se desarrolla el tema de la conceptualización de la empresa familiar, se aborda un estudio de la bibliografía especializada donde se pone de manifiesto el reconocimiento de diferentes autores de la complejidad del tema y de la necesidad de estudiar el fenómeno en diferentes contextos. Se plantea la definición de empresa familiar en función a considerar tres aspectos fundamentales que son: la propiedad y dirección, la implicación familiar y la transferencia generacional.

Se hace referencia al estudio de la empresa familiar y a los modelos teóricos en que se sustenta la investigación. Se analizan diversos estudios sobre empresas familiares realizados en las últimas cuatro décadas que permiten aportar evidencias a favor de lo planteado. Finalmente se analiza la realidad de la empresa familiar identificando sus fortalezas y debilidades así como, las tendencias futuras de la familia y su incidencia en la empresa familiar.

En el segundo capítulo se aborda el tema de la continuidad en la empresa familiar. Se explican las etapas de una empresa familiar en función a la vinculación de las diferentes

generaciones familiares: generación mayor o primera generación (propietario fundador), segunda generación (hijos del fundador) y participación de otras generaciones: tercera y siguientes (nietos, bisnietos, y demás). Se analizan los retos de la continuidad y los aspectos que contribuyen a lograr la continuidad de la empresa en su carácter familiar. Se describen las herramientas que contribuyen a su logro.

El capítulo tres trata sobre la sucesión en la empresa familiar, se plantea la forma como desarrollar un proceso de sucesión y el desafío para la familia empresaria; así como, las variables que influyen y los criterios que determinan el éxito o fracaso de un proceso de sucesión.

En el cuarto capítulo se desarrolla el tema sobre la rama industrial de fabricantes de pinturas y tintas en México. Se inicia con una reseña histórica de la industria, su importancia y las tendencias actuales a nivel global; se desarrolla el tema sobre el mercado de pinturas y tintas en México que contempla indicadores del mercado, e información sobre la ANAFAPYT y se presentan los resultados de la encuesta en cuanto al análisis de los factores internos y del entorno que afectan al sector para concluir con un análisis estructural de la rama industrial.

En el capítulo cinco se presenta el análisis de los resultados obtenidos en la encuesta aplicada a las empresas objeto de estudio y el análisis de las entrevistas de cada uno de los casos de estudio; se hace un análisis comparativo de los mismos. En ambos apartados se hace referencia a la metodología utilizada, y a la descripción y análisis de los resultados obtenidos.

En el último capítulo se presentan las conclusiones y recomendaciones. Se finaliza el trabajo con la referencia de fuentes utilizada y de los anexos respectivos.

CAPÍTULO I

LA EMPRESA FAMILIAR

1. Conceptualización de empresa familiar

1.1 Generalidades

Dentro del marco general de empresa de negocios, la empresa familiar es una organización cuya peculiaridad se da en el sentido de que en ella se constituyen dos realidades distintas, con fines propios y diferenciados, de cuya interacción se generan una serie de situaciones particulares, donde se conjugan los aspectos emocionales que rigen a la vida familiar y la naturaleza objetiva de la gestión empresarial.

En la mayoría de los casos el origen de la empresa familiar está determinado por el sueño de una persona visionaria y que, en un momento dado, creó y formó nexos de unión entre familia y empresa imponiendo en su proyecto una serie de valores, percepciones y personalidad propia que hacen de la empresa familiar una actividad compleja que conjuga varios retos de vida, entre los que se destacan: dirigir una familia, brindar amor y afecto a los seres queridos, desarrollar una historia de vida, hacer crecer una empresa, lograr una seguridad financiera y formar un patrimonio familiar que trascienda a futuras generaciones.

Al igual que otras empresas, los negocios de carácter familiar se constituyen con una amplia participación en el desarrollo económico del país con grandes implicaciones de sus actividades empresariales que generan riqueza, activan la economía nacional y generan fuentes de empleo.

Se trata de un grupo muy heterogéneo que está presente en los diversos sectores de la economía y que si bien la gran mayoría son pequeñas y medianas empresas, también existen grandes empresas. Así por ejemplo en el caso de México encontramos, a Comex de la Familia Achar, el Grupo Carso de la familia Slim Helú; el Grupo Industrial Bimbo, de la familia Servitje; el Grupo Televisa de la familia Azcárraga Jean, y otras que aún conservan su carácter familiar.

Suele asociarse a las empresas familiares con empresas pequeñas y poco profesionalizadas; sin embargo, es importante considerar que, los aspectos que definen a estas empresas, no se relacionan ni con su tamaño ni con su calidad de gestión directiva, sino con el hecho de que la propiedad y la dirección estén en manos de uno o más miembros de una familia y que existe la intención de que la empresa siga siendo propiedad de esa familia.

Cabe señalar también que la implicación familiar es uno de los factores que marca lo complejo de este tema. La importancia del nexo familiar en los diversos momentos que atraviesa una empresa puede llegar a tener una incidencia clave en el comportamiento organizacional, al imponer sus valores, objetivos y forma de ser.

Dodero¹, define a estos aspectos como, [...] “las consecuencias culturales que explican el comportamiento de sus directivos, y que fuera de ese contexto serían difíciles de comprender.” Estos aspectos también tienen una marcada incidencia en la forma como se asume el proceso de sucesión y en las decisiones que el propietario fundador y la familia empresaria tomen sobre el control y manejo de la propiedad y de la dirección.

Handler² comenta que [...] “el trabajo pionero sobre el estudio de empresas familiares se remonta a los años cincuenta pudiéndose destacar el trabajo de Christensen en 1953. En los años sesenta se publican en Inglaterra los primeros artículos sobre el tema y es hasta la siguiente década cuando se comenzaron a realizar los primeros estudios y modelos de su estructura y comportamiento organizacional, sobresaliendo los estudios de Donnelly realizados en 1964 y Levinson en 1971”. Sin embargo, es hasta la década de los ochenta cuando se inicia un estudio más formal y especializado que se ha ido fortaleciendo con la creación de diversos centros e institutos enfocados a estudiar a las empresas familiares.

De estos estudios se destaca el enfoque sistémico de la empresa familiar que permite visualizar a la empresa con sus tres componentes fundamentales, familia, empresa y propiedad, y que sirve de marco teórico para llegar a comprender su conceptualización.

¹ Dodero, Santiago, *EL secreto de las Empresas Familiares Exitosas*, Argentina, El Ateneo, 2002, p.21

² Handler, W.C., “Methodological issues and considerations in studying family businesses”, *Family Business Review*, Journal of the Family Firm Institute, Estados Unidos, Volumen II, (3), 1989, pp. 257-276.

En los años recientes ya se pueden encontrar propuestas de planes de estudios de Administración que contemple la gestión de empresas familiares como una disciplina obligatoria u optativa para el futuro egresado de esta rama del saber, asimismo las escuelas de negocios brindan especial atención al desarrollo de investigaciones en los retos que impone la ya compleja estructura familiar con la decisión de invertir, operar, financiar y trascender en la empresa en una era de globalización.

Se ha logrado también articular diversas ramas del conocimiento que abordan la problemática desde los diversos puntos de interés como son: la psicología, la terapia familiar, el comportamiento organizacional, el manejo de conflictos y la propiedad, entre otros.

A pesar de su importancia y del interés actual por estudiar ésta disciplina es de señalar que aún no se ha definido de manera uniforme lo que es una empresa familiar. Aspecto que es de discusión por algunos teóricos del tema que consideran la importancia de llegar a contar con una definición unificada como objeto de estudio. Otros autores argumentan que, el unificar un criterio de definición permite también validar las bases estadísticas que sobre el estudio de las empresas familiares se puedan encontrar, ya que en la actualidad el valor de dichos datos es relativo en función a los aspectos que se consideraron para la definición en cada estudio.

Según el Family Business Network³, contar con una definición de empresas familiares aceptada y compartida a nivel mundial, es una necesidad primordial para obtener avances y resultados que favorezcan el desarrollo de estas empresas”. Por lo tanto, una definición de empresa familiar debe ser clara sobre los elementos que la conforman y alejada de la mayor ambigüedad posible, de tal forma que puede arrojar resultados confiables al momento de aplicarla.

³ Velazco, Jorge M., “Fracasa 44 por ciento de empresas familiares”, México, marzo 2001. <http://proquest.uni.com.millennium.itesm.mx:80/>; (marzo, 2006).

Por su parte, Gonzalo Gómez⁴, resalta que la importancia de contar con una definición aceptada de empresas familiares se basa en la necesidad de establecer las alternativas de prevención y/o solución para las problemáticas que surgen al interior de ésta, cuando la propiedad, la familia y el trabajo se involucran entre sí.

En este sentido señala que en la empresa familiar además de tomar decisiones apropiadas con respecto a los problemas que afectan a todas las compañías, estas deben ser capaces de evaluar las dinámicas que rigen las conductas de su fundador, la familia y la firma. Por lo tanto, se deben desarrollar habilidades especiales que les permitan identificar y resolver las dificultades que planteen estas dinámicas y adoptar estrategias ingeniosas para fomentar el crecimiento de la empresa, transferir el poder y el control de la misma, manteniendo y acrecentando la unidad familiar.

La revisión de la bibliografía especializada permite apreciar que no existe un consenso en la definición de empresa familiar, encontrándose una amplia gama de definiciones, en su mayoría con elementos comunes pero también encontrando algunas de ellas bastantes diferenciadas.

Wortman⁵ reporta más de 20 definiciones en los Estados Unidos. Por su parte, Cabrera y García⁶ al recoger más de 24 definiciones señalan que, entre ellas se identifican aspectos que pueden ser agrupados en tres dimensiones primordiales que son: la propiedad y la dirección, la implicación familiar y la transición generacional.

En México los pocos profesionales que se dedican a esta disciplina también manejan definiciones diferentes.

⁴ Gómez Gonzalo “La Empresa Familiar como Espina dorsal del Desarrollo Económico”. INALDE, *Revista Dinero*, Bogotá, marzo de 2006, p.2, <http://www.dinero.com/>; (septiembre 2006).

⁵ Wortman M.S., Jr., “Theoretical Foundations for Family-Owned Business: A Conceptual and Research – Based Paradigm”, *Family Business Review*, Journal of the Family Firm Institute, Estados Unidos, Volumen VII (1), 1994, pp. 3-27.

⁶ Cabrera S. Katuska y García Falcón J., “Cambios en la cultura y estructura de las empresas frente a las tecnologías de la informática empírica”, España, septiembre 1999, www.infolatina.com.

Belausteguigoitia⁷, enfatiza que el éxito empresarial se caracteriza por relaciones familiares sanas, lo cual se traduce en la capacidad y el compromiso de los miembros de una familia con la empresa. Destaca dos aspectos en la dimensión de la empresa familiar: uno de ellos, es que el control accionario de la empresa se ejerza por parte de la familia y el otro, que más de una persona de la familia trabaje dentro de la empresa.

Ginebra⁸, presenta importantes aportes conceptuales sobre el tema y agrega a la definición de empresa familiar el hecho de que al menos el 25% del capital total de la familia debe ser representado por el valor de la empresa, lo que implicaría una gran carga emocional para quienes se relacionan con ella.

En su planteamiento enfatiza que la empresa familiar es un modo de emprender o de invertir sin el cual no se explicarían gran parte de las mejores realizaciones empresariales de occidente. [...] “Han sido uno de los elementos de mayor eficiencia social. La acción personal de emprender que cuaja en una organización de carácter familiar ha constituido un magnífico impulso de interpenetración y ascenso social para muchas personas”. Finalmente comenta que, la empresa familiar ha sido un motor de impulso técnico. Su actividad de largo plazo genera a veces, desarrollos que empresas no familiares relegan, por los números vistos a corto plazo.

Grabinsky⁹, define a la empresa familiar como aquella empresa cuya propiedad, dirección y control de las operaciones está en manos de una familia, sus miembros toman las decisiones básicas, estratégicas y operativas asumiendo por completo la responsabilidad de sus acciones. Destaca que la dinámica de operación está íntimamente relacionada con el grado de unión, apoyo y comunicación de sus miembros.

⁷ Belausteguigoitia, Imanol, “Dinámica de la Empresa Familiar”, en *material del Diplomado en Administración de Empresas Familiares, México, Instituto Tecnológico Autónomo de México, ITAM, 2000.*

⁸ Ginebra, Joan, *Las empresas familiares, su dirección y continuidad*, México, Panorama, 1997, p. 24.

⁹ Grabinsky, Salo, *La empresa familiar, guía para crecer y sobrevivir*, México, Del verbo emprender, cuarta edición, 1994, p. 11.

De la Cerda y Nuñez¹⁰, incluyen el término *familismo* al hablar de empresas familiares, y lo define como la extensión de la familia en la actividad empresarial; es decir que, las relaciones típicas de la familia y su estructura se trasladan y perpetúan en la organización de trabajo. Una empresa familista es sinónimo de una organización poco profesional, que se caracteriza por contar con un alta participación de miembros de la familia en la dinámica empresarial, quienes no aportan mayor valor a la organización. El familismo es una característica muy particular de la cultura mexicana.

Parsons, citado por De la Cerda y Nuñez¹¹ considera que en términos de una dimensión sociológica, el familismo es propio de las sociedades tradicionales que se rigen por valores y estructuras familiares. En este particular las formas comunes de vida y relación social se rigen por asociación a los valores y estructuras familiares, razón por la cual la dinámica directiva de las empresas familiares mexicanas descansa significativamente en las tradiciones y costumbres del grupo familiar, recalándose continuamente las tradiciones como valores de la cultura familiar.

1.2 Aspectos fundamentales para definir el concepto de empresa familiar

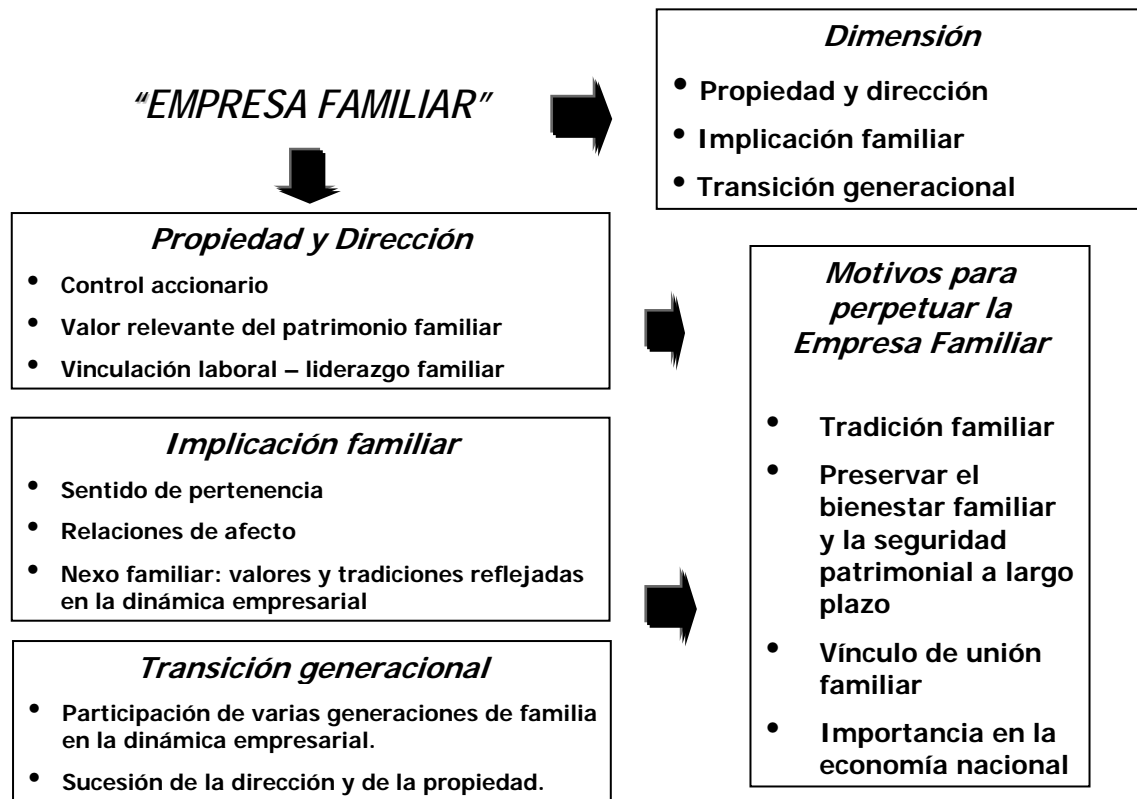
Como se mencionó anteriormente, la definición de empresa familiar gira en torno a tres aspectos fundamentales que son: a) propiedad y dirección, es decir, que existe una familia dueña del capital de la empresa; b) implicación familiar, dicha familia ejerce una influencia significativa en el comportamiento de la empresa; y c) transferencia generacional, hay un fuerte deseo por parte de la familia empresaria de transferir la propiedad y dirección de la empresa a las generaciones siguientes.

A continuación se analizan de forma detallada cada uno de estos aspectos.

¹⁰ De la cerda, G. José y Nuñez de la Peña, Francisco, *La administración en desarrollo. Problemas y avances de la administración en México*, México, Instituto Internacional de capacitación y estudios empresariales, Segunda Edición, 1993, p. 157.

¹¹ *Ibid*, p. 157.

Figura 1. Esquema para la conceptualización de la empresa familiar



Fuente: elaboración propia, agosto 2007.

1.2.1 Propiedad y dirección

Cuando se habla de *la propiedad*, se está considerando el aspecto de ser dueño de la empresa o de tener una participación accionaria. *La capacidad de dirigir*, en cambio, es una acción de mando que se refiere a la gestión directiva de la empresa encabezada por una o varias personas que tienen bajo su responsabilidad orientar los planes y acciones de la empresa para alcanzar los objetivos establecidos.

En este sentido, varias definiciones están concebidas en torno a quienes ostentan la propiedad y/o dirección de la empresa. Se encuentran familias empresarias que poseen el control total sobre la propiedad o que poseen un porcentaje significativo de dicho patrimonio. La dirección muchas veces continúa estando en manos del fundador, quien ejerce un liderazgo único, centrado en su persona; o puede estar en manos de un grupo de

dirección conformado por miembros de la familia y/o profesionistas ajenos a la familia, caso en el cual se hace referencia a un liderazgo compartido.

En los casos de familias empresarias, es muy común encontrar casos de empresas familiares donde se presenta una confusión entre los aspectos de propiedad y dirección. Casos en que se considera que el reconocimiento legal de los derechos de dirigir equivale a poseer las capacidades profesionales necesarias para hacerlo bien, o el error de creer que la propiedad de los instrumentos significa ser amos de todos los recursos que existen en la empresa, empleándolos para sus objetivos personales. Situaciones así generan confusión y originan conflictos que deben ser asumidos por la familia de manera objetiva en función a la lógica empresarial.

Propiedad

Según el modelo tridimensional de Gersick¹² el manejo de la propiedad en la empresa familiar cambia a través del tiempo en función a quien la ostenta. Se distingue tres categorías diferentes: el propietario-controlador, la sociedad de hermanos y el consorcio de primos. La estructura de propiedad que se conforme estará determinada por la participación accionaria de los miembros de la familia en el patrimonio empresarial, la cual dependerá de la decisión tomada por el propietario-fundador.

En la primera etapa de la empresa familiar la propiedad esta concentrada en el propietario-controlador quien mantiene en sus manos el control autónomo de la empresa. Ha conformado un patrimonio y ha trabajado en función de consolidar la posición de la empresa en el mercado.

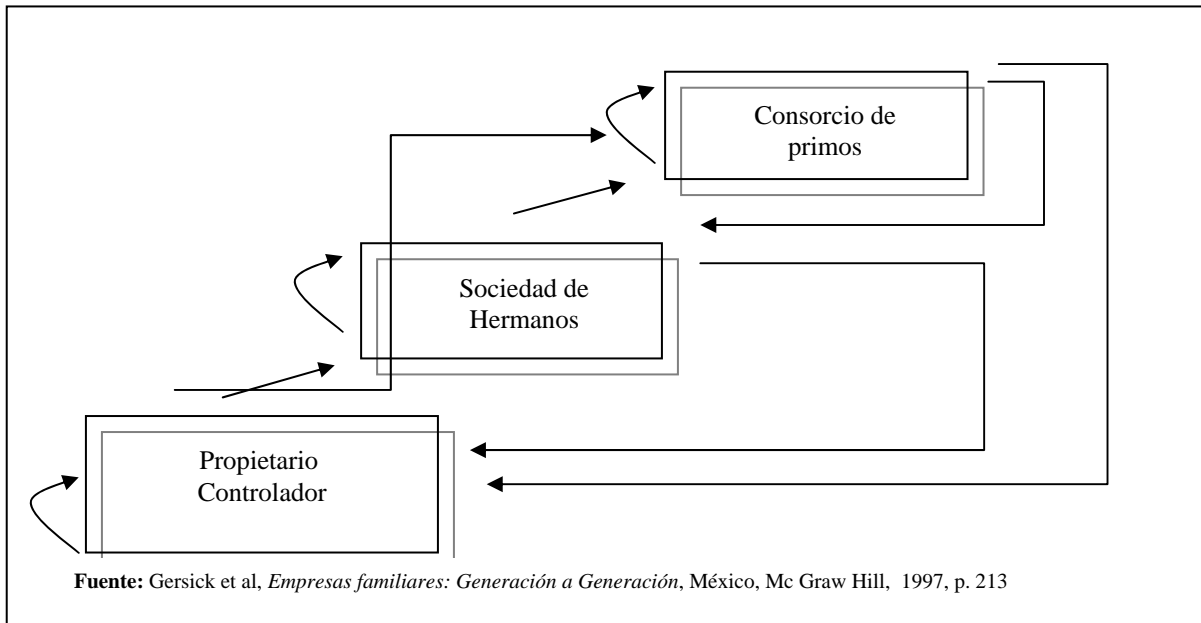
Con el tiempo la propiedad puede pulverizarse en manos de varios herederos, siendo cada vez más compleja por la participación de un mayor número de ramas familiares.

Se puede conformar una sociedad de hermanos, en la que participan miembros de la segunda generación, es decir, hijos del fundador y/o un consorcio de primos, cuando participa la tercera generación, es decir, los nietos de fundador. Según el autor, esta decisión responderá

¹² Gersick et al., *op. cit.*, p. 212.

a un proceso evolutivo que establece una secuencia en la que la propiedad pasa de un propietario único a una sociedad de hermanos y posterior a un consorcio de primos.

Figura 2. Estructuras básicas de la sucesión de la propiedad (Modelo de Gersick)



La importancia de definir una estructura de propiedad contribuye a clarificar el rol de cada miembro de la familia en la empresa familiar, a definir el grado de poder, y la conformación de la futura estructura de gobierno: todo lo cual va a incidir y sustentar la transición de liderazgo empresarial.

Dirección

En su inicio la dirección de la empresa se encuentra, por lo general, en manos del propietario-controlador o propietario-fundador, quien mantiene el control total de la empresa. En etapas posteriores se presenta un cambio hacia un liderazgo compartido, conformado por la participan varios miembros de la familia, de no familiares vinculados a la empresa y/ o externos. Este cambio abre posibilidades para crear nuevos cuadros directivos en la empresa.

Permite conformar una estructura de dirección que cuenten con la participación de diferentes órganos de gobierno para establecer las directrices en que debe operar la empresa como son,

la presencia de una junta de socios, la conformación de un consejo de administración o de una junta directiva, y de un consejo de familia.

El propietario-fundador por lo general se caracteriza por ser una persona emprendedora, visionaria, que representa la unidad familiar, concentra el capital y probablemente contó con la formación, la preparación, las habilidades y las relaciones sociales necesarias para asumir el riesgo de abrir su propio negocio. Es la persona que forjó una idea y velo por llevarla a cabo motivo por el cual, en una primera etapa, la organización gira en torno a él; contó con los conocimientos y la autoridad para dirigirla.

Seguramente tuvo, y en algunos casos aún tiene, que enfrenta varios retos para sacar adelante su negocio: la necesidad de incrementar el capital; las consecuencias de la concentración de la propiedad y la autoridad en su persona; el responder a un mercado competitivo y globalizado; y el poder diseñar una estructura apropiada que le garantice la continuidad de la empresa. Su personalidad y forma de ser marcó el comportamiento y el desempeño de la organización, definiendo así, su perfil como director y con ello, su estilo propio de dirección y de manejo de la empresa.

Davis mencionado por De la Cerda y Muñoz¹³, hacen una distinción entre lo que es un empresario y un fundador. Comentan que, [...] “si bien todos los fundadores de empresas familiares son empresarios, no todos los empresarios son fundadores. Evidentemente los fundadores poseen la capacidad y ambición para construir una gran empresa, pero también tienen un sentimiento hacia la misma, un amor por lo que han creado que les lleva a pretender perpetuarlo a través de las generaciones”.

Distingue tres tipos diferentes de fundadores cuya personalidad influye en todas las etapas del desarrollo de la empresa. Y si bien no se trata de ubicarlos arbitrariamente en alguna de estas categorías, el propietario-fundador puede presentar alguna de las características de los tres tipos. Analizar estos aspectos permite comprender el rol que desempeña el propietario-fundador dentro del proceso evolutivo de la empresa, de la familia y de la propiedad. Estos son:

¹³ De la cerda, *op cit.*, 157

- **Los Propietarios**, suelen ser personajes legendarios de las empresas familiares que ejercen un régimen autocrático sobre su familia y sus trabajadores; se identifican con la empresa. En el trabajo difícilmente delegan, pues sólo confían en su propia labor y en sus habilidades, generando una dependencia y sumisión de los miembros de la familia vinculados a la empresa.

El poder y la responsabilidad están totalmente centralizados en él, y esto hace que la dirección de la empresa difícilmente se profesionalice, ya que espera que sus hijos se involucren a la empresa pero bajo su control y supervisión. Le cuesta visualizar a la empresa después de sus días, motivo por el cual no prevé la sucesión. La alta dependencia generada bajo su mando ocasiona conflictos tanto en la dinámica familiar como empresarial.

- **Los Dirigentes**, son personas que están mucho más dispuestas a integrar un equipo de trabajo, delegar responsabilidades y alentar activamente la eficiencia y la armonía de la empresa. Motivan la participación de sus hijos en la empresa y los alientan y generan un espacio para que se integren y se comprometan con la misma.

Son firmes partidarios del control. Su conducta está orientada a reforzar su propio rol paternal y afirmar que ellos son los únicos que dirigen y organizan el desarrollo de la empresa. A pesar de ser personas más objetivas frente al manejo empresarial, con respecto a la sucesión y continuidad de la empresa difícilmente aborda el problema; por tanto, ni siquiera se prepara a la familia y a la empresa para asumir esta situación.

- **Los Técnicos**, que son las personas que construye una empresa sobre la base de sus habilidades técnicas y creativas. Por lo general poco sociables y se refugian mucho en su oficio, aludiendo la administración y el manejo de la empresa, la cual generalmente delegan en terceros o en sus hijos.

Para ellos sus conocimientos y habilidades son elementos que le dan prestigio y poder. En sus inicios, poco les enseñan a sus hijos, actitud que suelen cambiar

cuando comprenden que si no transmiten sus conocimientos y habilidades, la empresa no podrá sobrevivir.

En lo que se refiere al perfil del director mexicano, cabe señalar que en México es notoria la persistencia y el predominio de rasgos culturales que se resisten a los cambios requeridos en la nueva economía de mercado. Por lo general, el perfil corresponde a un patrón cultural de familismo, paternalismo, autoritarismo e individualismo. Estos aspectos según el autor, son más frecuentes en la mediana y pequeña empresa, la cual se caracterizan porque las estructuras y relaciones típicas de la familia se trasladan y perpetúan en las organizaciones de trabajo.

Los negocios familiares suelen ser dirigidos por líderes autocráticos y paternalistas. El propietario-fundador por lo general, es una persona que conserva el poder, asigna funciones, y concede y determina la vida organizacional. La movilidad organizacional depende mucho de las alianzas de la familia en el poder. El padrinazgo y compadrazgo son alianzas organizacionales de ascenso que se utilizan muy comúnmente en estas empresas.

El paternalismo como estilo de dirección y organización, es un esquema que refleja relaciones familiares similares a las de padre e hijo, y que se caracteriza por alimentar una relación de responsabilidad recíproca en la que el dueño o jefe protege y guía a sus empleados a cambio de lealtad y obediencia. La dinámica directiva descansa significativamente en tradiciones y costumbres del grupo familiar.

Por su parte Eva Kras citada por De la Cerda¹⁴, en su investigación presenta como tesis central que el estilo directivo mexicano está en transición y concluye que si bien en México el estilo directivo es más tradicional que en otros países desarrollados, actualmente existe una tendencia a cambiar lo tradicional con nuevos modelos.

Gersick¹⁵ menciona que respecto a la estructura de dirección y de gobierno, y a la transición de liderazgo, la elección futura ofrece tres opciones: la primera consiste en reciclar la estructura que funcionó bien durante la gestión del titular actual, les llama de “*reciclaje*” y

¹⁴ *Ibid*, p. 153.

¹⁵ Gersick et al., op cit, p. 212

suponen un cambio de liderazgo aunque se conserve la misma forma de propiedad. La segunda opción consiste en pasar a una estructura más compleja y las considera como sucesiones “*progresivas*” que suponen un cambio de liderazgo y una forma de propiedad más compleja. La tercera opción consiste en simplificar la propiedad y la estructura de gobierno y por eso les denomina como sucesiones “*recursivas*”, las cuales suponen un cambio de liderazgo y una simplificación de la forma de propiedad. En estas opciones se considera tanto a la dirección como el manejo de la propiedad.

1.2.2 Implicación Familiar - Subsistemas interdependientes

Para muchos autores la dimensión de la propiedad y dirección no basta para definir a una empresa familiar. Reconocer la implicación familiar las hace únicas en su estructura y propósito. Existen miembros de la familia implicados en la empresa y existen también determinados objetivos que la familia propietaria impone.

Son varios los autores que establecen que la condición de una empresa familiar está definida en función a que el manejo de la propiedad y de la dirección está concentrada en una unidad familiar¹⁶. En este sentido consideran que la implicación familiar hace referencia a mantener e incrementar la participación de los miembros de la familia en la dinámica empresarial, concretamente en aspectos relacionados con la propiedad y el control directivo.

La implicación familiar puede considerarse como un pilar para lograr no sólo el éxito de la empresa familiar sino también su continuidad. Como se observa en los siguientes enfoques, será de vital importancia trabajar en función a mantener la interacción de los dos subsistemas y a la vez reconocer que cada uno tiene sus propias características y por tanto, no pueden, ni deben traslaparse.

Olson¹⁷, como muchos otros autores¹⁸, ha puesto su atención en estudiar la implicación familiar en los procesos de transición generacional y han demostrado el alto impacto que las características de la dinámica familiar tienen en dicho resultado.

¹⁶ Autores que han estudiado el tema son, Dyer, 1986; Ward, 1987, Lansberg y Astrachan, 1988, Olson 1988.

¹⁷ Olson, D.H. “The circumplex model of family systems Family assessment and intervention”, *Family Business Review*, Journal of the Family Firm Institute, Nueva York, Haworth, Volumen VII, (1) 1988.

¹⁸ Autores que han estudiado el tema son, Dyer, 1986; Ward, 1987, Lansberg y Astrachan, 1988.

Gersick¹⁹ considera a la empresa familiar como un subsistema mayor constituido por tres subsistemas: empresa, familia y propiedad. Señala que cada uno de ellos tiene una identidad y una cultura propia, y a menudo, necesidades y valores contrarios. De la misma forma que las empresas, las familias tienen valores y objetivos que pueden influir, y de hecho, influyen en los valores y objetivos de la empresa familiar. El desconocimiento o no de las relaciones implicadas en dichos subsistemas, puede ser causa de éxito o fracaso de estas empresas.

Lansberg²⁰ considera que la empresa familiar existe sobre los límites de dos instituciones sociales cualitativamente diferentes, la familia y la empresa. El fundador, por tanto, se ve “atrapado” cuando los valores y objetivos, muchas veces contradictorios, de ambas instituciones se solapan. Este solapamiento es fuente del conflicto al que se enfrenta el propietario-fundador al intentar adoptar estrategias para dirigir la empresa. El autor aboga por la separación entre la dirección y la propiedad de la empresa, como la forma de solucionar estos problemas y poder aplicar en la empresa criterios específicamente empresariales.

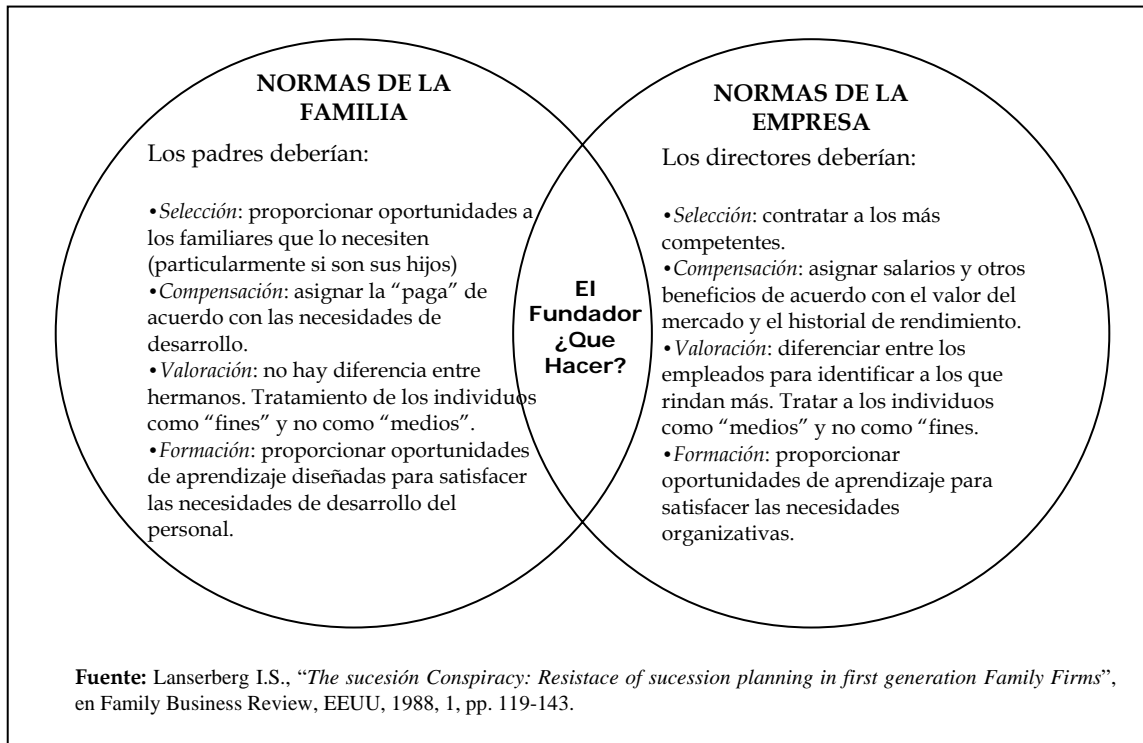
Al propietario-fundador y padre a la vez, le cuesta asumir frente a su hijo (s) el rol de director y se dirige a ellos en su condición más que todo de padre. Muchas de sus decisiones son tomadas con un sentir de padre y fuera de la objetividad que el terreno empresarial pueda exigir.

En la figura siguiente (3) se detallan las normas que tanto el padre, en la dinámica familiar, y los directores, en la dinámica empresarial, deberían considerar frente a la vinculación de los miembros de la familia en la empresa. En este sentido se ejemplifica el rol particular que el propietario-fundador juega en esta interacción; cuestiona sobre el qué tan complejo pudiese ser el colocarse el sombrero adecuado según sea la situación. El traslape ocurre precisamente cuando, se toman decisiones asumiendo el rol que no corresponde en el subsistema.

¹⁹ Gersick et al., op cit, p 4

²⁰ Lansberg I.S., “The sucesión Conspiracy: Resistace of sucesion planning in first generation Family Firms”, *Family Business Review*, Journal of the Family Firm Institute, Estados Unidos, (1) 1988, pp. 119-143.

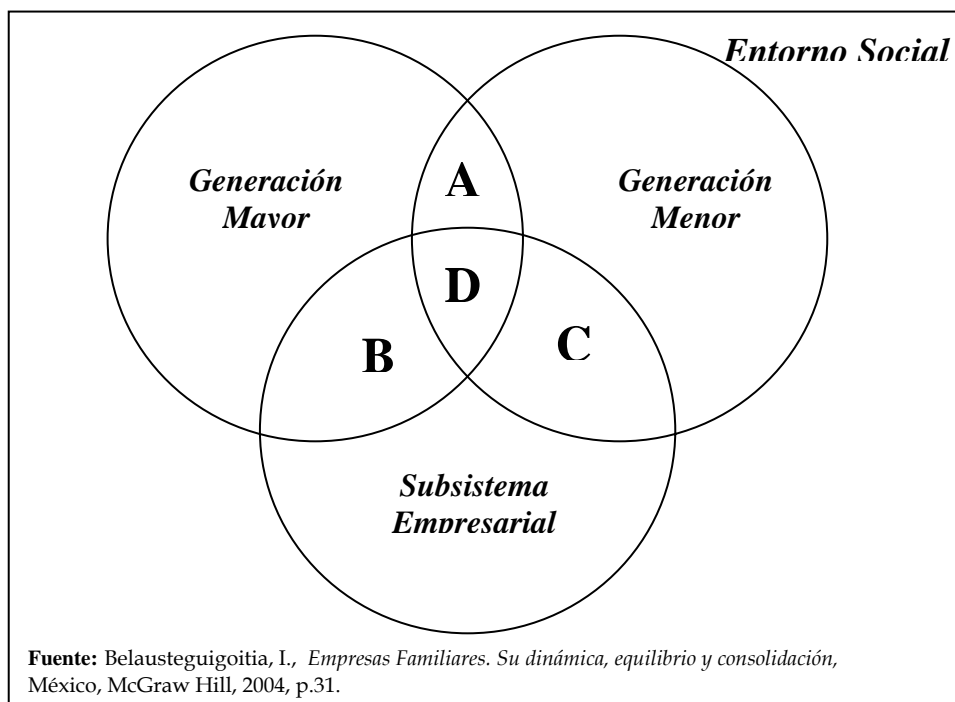
Figura 3. El problema de solapamiento institucional



Mencionado por Belausteguigoitia²¹, Weigel distingue diferentes categorías de empresas familiares, siendo la más común de ellas, *la empresa intergeneracional*. Este modelo corresponde a la empresa familiar en la cual participa de manera activa la generación mayor y menor, y por tanto, la dinámica empresaria está compuesta por tres subsistemas que son: generación mayor, generación menor y la empresa.

²¹ En Belausteguigoitia, op cit, 2004 pp. 31-32

Figura 4. Modelo de empresa intergeneracional (Wiegel)

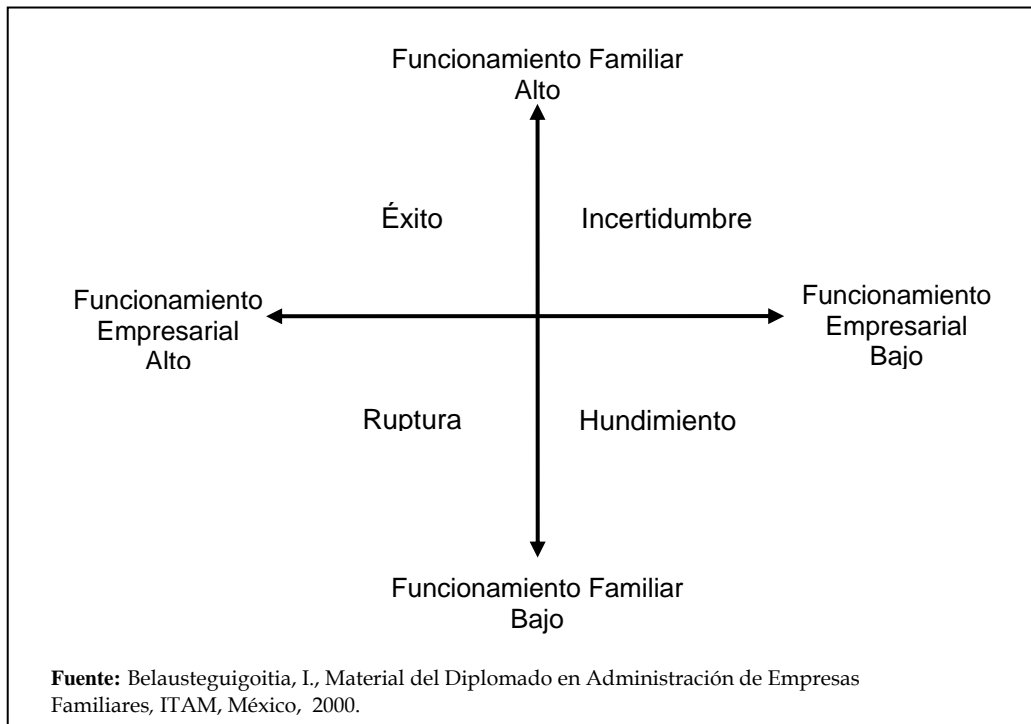


En la anterior figura se pueden observar la interacción del subsistema empresarial y familiar representado en dos generaciones: la mayor y la menor y los cuatro puntos de interacción, que son: interacción entre la generación mayor y menor (A), interacción entre la empresa y la generación mayor (B), interacción entre la empresa y la generación menor (C) e interacción entre la empresa, la generación mayor y la generación menor (D).

Las empresas intergeneracionales, se comportan de manera particular dentro de las empresas familiares y se puede observar cuatro tipos básicos de funcionamiento que pueden oscilar desde un estado de éxito a uno de ruptura, pasando por la incertidumbre o el hundimiento.

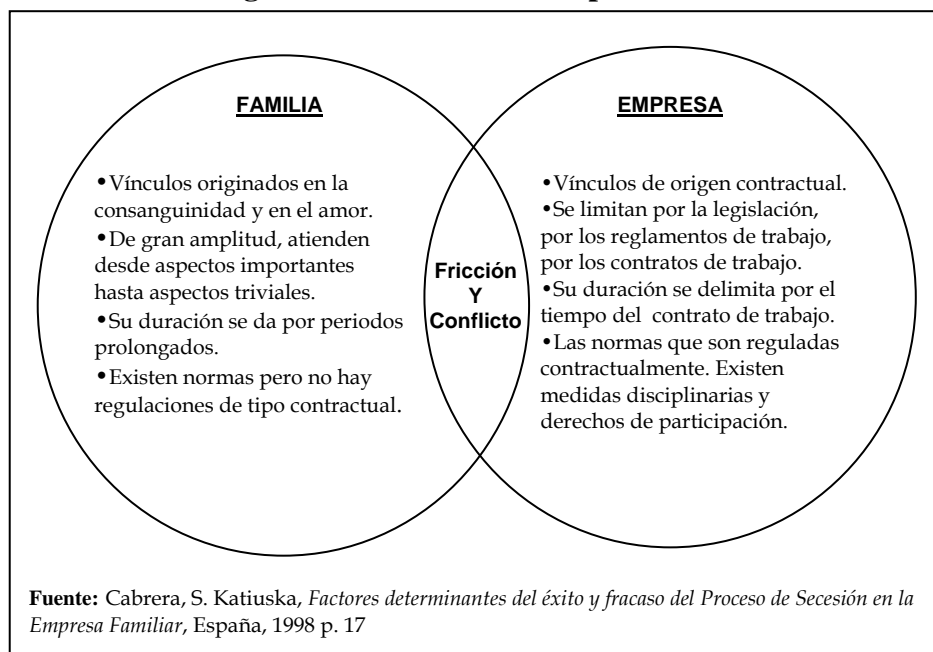
Como se observa en la siguiente figura, el funcionamiento familiar está determinado por el tipo de relación afectiva que caracteriza a la familia. El comportamiento oscila entre el grado de interacción, unión y cohesión que caracterice a la familia, siendo este alto o bajo. En el caso de la empresa, su funcionamiento estará determinado por el enfoque directivo representado en las estrategias, los objetivos definidos y de las acciones que se emprendan, pudiendo ser también alto o bajo según se considere.

Figura 5. Relación del funcionamiento familia-empresa



En la dinámica familiar y empresarial se identifican vínculos particulares que determinan los motivos que ligan a sus integrantes. Los vínculos particulares que se generan en cada dinámica definen los roles que cada una de las personas desempeña en cada subsistema. La claridad de estos aspectos contribuye a comprender las características propias de cada uno y su complejidad.

Figura 6. Vínculos en la empresa familiar



1.2.3 Transferencia generacional

Se refiere al proceso de relevo generacional y que contempla tanto lo relacionado con la dirección y de la propiedad a la generación menor de la familia. Incluye todo el proceso previo y posterior de lo que implica la sucesión, así como de la elección del futuro sucesor. Estos elementos serán tratados con mayor detalle en los epígrafes sobre planeación del proceso de sucesión y continuidad.

1.3 Dimensiones del concepto de empresa familiar

En el esquema siguiente se muestran varias definiciones sobre la empresa familiar, considerando los tres aspectos fundamentales analizados anteriormente.

Cuadro 3. Definiciones alternativas del concepto de empresa familiar²²

Autor y Año	Definición de Empresa Familiar	Dimensiones
Donnelly (1964:94)	“Se considera que una empresa es un negocio familiar cuando ha estado estrechamente identificada con al menos dos generaciones en una familia y cuando este vínculo ha tenido una influencia mutua sobre la política de la empresa y sobre los intereses y los objetivos de la familia.”	<ul style="list-style-type: none"> • Transferencia generacional • Implicación Familiar/Subsistemas interdependientes
Barnes/Hershon (1979:106)	“[...] la participación en el capital que proporcionaba el control estaba en manos de un individuo o de los miembros de una única familia.”	<ul style="list-style-type: none"> • Propiedad/dirección familiar
Beckhard y Dyer (1983 ^a :6)	“Podemos considerar que los subsistemas del sistema de la empresa familiar incluyen (1) la empresa como una entidad, (2) la familia como una entidad, (3) el fundador como una entidad y (4) organizaciones vinculantes tales como la junta directiva.”	<ul style="list-style-type: none"> • Implicación familiar/subsistemas interdependientes
Davis (1983: 47)	“Los negocios familiares son aquellos cuya política o dirección están sujetos a una fuerte influencia por una o más unidades familiares. Esta influencia se ejerce a través de la propiedad y a veces a través de la participación de miembros de la familia en la dirección. Es la interacción entre dos marcos organizativos, familia y empresa, lo que establece el carácter fundamental del negocio familiar y define su unicidad.”	<ul style="list-style-type: none"> • Propiedad/dirección familiar • Implicación Familiar/Subsistemas interdependientes
Dyer (1986: xiv)	“En general, una EF es una organización en la cual las decisiones relacionadas con la propiedad o la dirección están influidas por una relación con una familia o familias.”	<ul style="list-style-type: none"> • Propiedad/dirección familiar

²² Katiuska Cabrera Suárez, op cit. Para este trabajo de investigación se actualizó el esquema con definiciones recientes de diversos autores a partir del año de 1997 a 2005.

Autor y Año	Definición de Empresa Familiar	Dimensiones
Rosenblatt et al (1985 : 4-5)	“[...] cualquier empresa en la cual la mayoría de la propiedad o el control reside dentro de una única familia y en la cual uno o más miembros de la familia están o en algún momento estuvieron directamente implicados en la empresa.”	<ul style="list-style-type: none"> • Propiedad/dirección familiar
Churchill y Hatten (1987: 54)	“Lo que normalmente se entiende por empresa familiar´ ... y el factor que las diferencia más claramente ... es bien la ocurrencia o la anticipación de que un miembro más joven de la familia ha asumido o asumirá el control de la empresa de manos de un miembro de más edad.”	<ul style="list-style-type: none"> • Transferencia generacional
Gallo y García Pont (1989: 68)	“[...] aquellas que se inician y continúan con una clara vocación de evolución y crecimiento, cuya propiedad está en manos de una familia y en las que el poder es ostentado por miembros de la familia, sin haber implantado de forma operativa una nítida distinción entre propiedad y poder.”	<ul style="list-style-type: none"> • Propiedad/dirección familiar
Handler (1989b:7)	“[...] una organización donde las decisiones relacionadas con la propiedad y la dirección vienen determinadas por una familia (s) que ejerce influencia mediante su participación en la empresa, en su junta directiva así como en el candidato para la transferencia generacional”.	<ul style="list-style-type: none"> • Propiedad/dirección familiar • Implicación familiar/subsistemas interdependientes • Transferencia generacional
Ward (1987: 252)	“Definimos la empresa familiar como aquella que será transferida a la siguiente generación de la familia para su dirección y control.”	<ul style="list-style-type: none"> • Transferencia generacional
Roig (1989:1)	“[...] la empresa en que <i>los propietarios y/o los directivos</i> tienen algún parentesco familiar importante, que incide de modo significativo en la toma de decisiones de la empresa.”	<ul style="list-style-type: none"> • Propiedad/dirección familiar • Implicación familiar/
Goldberg (1991: 28)	Adopta la definición de Rosenblatt et al. (1985)	<ul style="list-style-type: none"> • Propiedad/dirección familiar
Riordan y Riordan (1993: 70-71)	Este estudio define a la pequeña empresa familiar como “[...] una empresa con 20 empleados o menos en la cual la propiedad se encuentra dentro de la familia y donde están empleados dos o más miembros de la familia.”	<ul style="list-style-type: none"> • Propiedad/dirección familiar • Implicación familiar
Aragónés Signes (1992:128)	“[...] aquella organización donde la totalidad o la mayoría de las acciones están en manos de una familia y al mismo tiempo: 1) la dirección del negocio se otorga por ´derecho de sangre´ a un miembro de la familia, 2) los miembros de la familia participan de un modo activo en la gestión de la empresa asumiendo puestos de diversa responsabilidad, y 3) su funcionamiento operativo y estratégico está condicionado por los fines de la familia.”	<ul style="list-style-type: none"> • Propiedad/dirección familiar • Implicación familiar/subsistemas interdependientes • Transferencia generacional
Lansberg y Astrachan (1994: 39)	“Por empresa familiar entendemos una empresa que es propiedad o está controlada por una familia y en cuya dirección están implicados uno o más familiares.”	<ul style="list-style-type: none"> • Propiedad/dirección familiar

Autor y Año	Definición de Empresa Familiar	Dimensiones
Davis y Tagiuri (1994:43)	“Empresas controladas por familias donde dos o más individuos son simultáneamente miembros de la familia propietaria, propietarios y directivos.”	<ul style="list-style-type: none"> • Propiedad/dirección familiar
Astrachan y Kolenko (1994:254)	<p>Define a la empresa familiar como aquella en que:</p> <p>“-La propiedad es familiar en más de un 50% para empresas privadas o más de un 10% en públicas.</p> <p>-Más de un miembro de la familia trabaja en la empresa o el propietario anticipa que pasará el negocio a la siguiente generación de miembros de la familia o el propietario indica a la empresa como familiar.”</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Propiedad/dirección familiar • Implicación familiar/subsistemas interdependientes • Transferencia generacional
Borrego Rodríguez (1994: 986)	Según los estatutos del Instituto de la Empresa Familiar, “[...] aquellas empresas en las que la mayoría o una participación importante del capital social está concentrado en pocas personas físicas o jurídicas y siempre que, en cualquiera de los casos, los accionistas participan en los órganos de control y gobierno de la entidad, cualquiera que sea el sector económico al que pertenezcan. Es decir, los miembros de una familia poseen el control de la propiedad, siendo sus intereses influyentes de manera decisiva en la toma de decisiones a la hora de dirigir la empresa.”	<ul style="list-style-type: none"> • Propiedad/dirección familiar • Implicación familiar/subsistemas interdependientes
Leach (1994)	“[...] una empresa familiar es aquella que, sencillamente, está influenciada por una familia o por una relación de familia. En el ejemplo más claro, la familia en conjunto puede controlar de manera efectiva las operaciones del negocio porque posee más del 50% del capital con derecho a voto, o porque los miembros de la familia ocupan un número significativo de los puestos de alta dirección. Pero además de estos casos, no deberían pasarse por alto las situaciones menos obvias donde las operaciones de una empresa se ven afectadas por una relación de familia, empresas en las que la relación entre padre e hijo, hermano y hermana, parientes políticos primos, etc., tienen un impacto importante en el futuro de la misma.”	<ul style="list-style-type: none"> • Propiedad/dirección familiar • Implicación familiar/subsistemas interdependientes
Linz (1995:78)	“Una empresa puede ser considerada familiar en la medida en que su propiedad y dirección estén concentradas dentro de una unidad familiar y en la medida en que los miembros se esfuerzan por lograr, mantener y/o aumentar las relaciones intraorganizativas basadas en lazos familiares.”	<ul style="list-style-type: none"> • Propiedad/dirección familiar • Implicación familiar/subsistemas interdependientes
Corbetta (1995:256)	“[...] definimos una empresa familiar como aquella empresa donde una o más familias, relacionadas por lazos familiares o de afinidad o por fuertes alianzas, mantienen una parte del capital suficiente para asegurar el control de la empresa.”	<ul style="list-style-type: none"> • Propiedad/dirección familiar • Implicación familiar/subsistemas interdependientes

Autor y Año	Definición de Empresa Familiar	Dimensiones
Gallo (1995)	“[...] Así una empresas familiar se define como aquella en donde una o más familias poseen más del 50% de la propiedad; existen miembros de la familia ocupando cargos directivos de la empresa y los miembros de la familia consideran que esa empresa va a ser transferida a las siguientes generaciones.”	<ul style="list-style-type: none"> • Propiedad/dirección familiar • Implicación familiar/subsistemas interdependientes • Transferencia generacional
Sharma, Chistman y Chua (1997:2)	“Definimos una empresa familiar como una empresa gobernada y/o dirigida de forma sostenible y potencialmente con simultaneidad de generaciones para dar forma y quizás perseguir la visión formal o implícita de la empresa mantenido por los miembros de la misma familia o de un pequeño número de familias.”	<ul style="list-style-type: none"> • Propiedad/dirección familiar • Implicación familiar/subsistemas interdependientes • Transferencia generacional
Ginebra (1997:24)	“[...] las siguientes notas son, pues, las que determinan el carácter de empresa familia en sentido propio: I) Que el grupo lo constituyan sólo padres e hijos; es decir, que se extienda a dos generaciones físicas, II) El control accionario real lo tiene la familia, III) La familia es el grupo que dirige y IV) los activos familiares comprometidos en la empresa suponen por lo menos un 25% del patrimonio familiar total.”	<ul style="list-style-type: none"> • Propiedad/dirección familiar • Implicación familiar/subsistemas interdependientes • Transferencia generacional
Gaitán y Castro, 2001	“[...] En otros como en Colombia, la Superintendencia de Sociedades presenta el factor propiedad como el criterio principal para identificar una empresa familiar, en la cual los miembros de la familia deben poseer más del 50% del capital para llegar a ser familiar.”	<ul style="list-style-type: none"> • Propiedad/dirección familiar.
Belausteguioitia, Imanol (2004: 21)	“Una empresa familiar es una organización controlada y operada por miembros de una familia. Desde una perspectiva diferente, digamos espiritual, suelo referirme a empresas con alma, dado que el corazón de las familias está en ellas.”	<ul style="list-style-type: none"> • Propiedad/dirección familiar • Implicación familiar/subsistemas interdependientes
Poza, Ernesto (2005: 5)	“[...] en este texto consideramos que las empresas familiares constituyen el espectro completo de empresas en las que un emprendedor o director de la actual generación y uno o más integrantes de la familia influyen en la dirección estratégica de la compañía. Lo hacen merced a su participación, control de la propiedad, preferencias estratégicas y a los valores de familia”	<ul style="list-style-type: none"> • Propiedad/dirección familiar • Implicación familiar/subsistemas interdependientes

Para este trabajo de investigación y tomando como base las referencias anteriores, se define la empresa familiar de la siguiente forma:

“Una empresa familiar es aquella cuya propiedad está en manos de uno o más miembros de un grupo familiar y en consecuencia, su dirección y la sucesión estarán influidas por dicha familia”.

1.4 Características de la dinámica empresarial y de la dinámica familiar

El dilema de la empresa familiar se podría ubicar como una balanza que necesita equilibrar adecuadamente las exigencias de la familia, con las necesidades de la empresa, respecto a lo cual se pueden considerar 5 aspectos relevantes:

1. El manejo del control en función a determinar de manera justa cómo se abordarán en la familia las decisiones sobre aspectos de gestión y de propiedad empresarial.
2. El desarrollo profesional de las siguientes generaciones y las posibilidades de vinculación a la dinámica empresarial en condiciones acordes a las establecidas en el mercado laboral.
3. El manejo del patrimonio empresarial que se constituya como una fuente de estabilidad y bienestar familiar.
4. El manejo de las diversas situaciones de conflicto que en la dinámica familiar puedan surgir por la estrecha vinculación con la dinámica empresarial.
5. La visión y los valores de familia reflejados en la dinámica empresarial y que serán parte de la cultura empresarial puesta en práctica.

La familia y la empresa son dos dinámicas que representan el sustento de la sociedad y de la economía de una región. Además conjunta una relación de amor y de trabajo que, si se logran equilibrar, constituyen una fuente de bienestar y satisfacción que van a trascender en la perpetuidad, adaptándose paulatinamente a los cambios inherentes por su evolución y por el tiempo.

1.4.1 Dinámica familiar

El nexo familiar es el componente emocional que le da esa característica particular a la empresa familiar, por una parte generador de fortalezas y por otra de tensiones y

contradicciones que limitan con fuerza su desarrollo y las hacen vulnerables al entorno globalizado, cambiante y competitivo en que hoy tienen que operar.

La familia como base de la sociedad contribuye de manera importante en el bienestar social. En este sentido, en el seno familiar se forman a las nuevas generaciones, se transmiten principios y valores, y se crean las condiciones para que la persona logre un desarrollo integral, tanto personal como profesional. Como familia empresaria su finalidad es asegurar el cuidado, crecimiento y desarrollo de la siguiente generación. Lansberg asegura que, [...] “una familia exitosa es aquella que finalmente “lanza” adultos sanos y capaces que puedan servir a la sociedad y continuar la especie humana. Así, los valores que refuerzan el cuidado y la templanza son centrales para las familias”²³.

Agrega que, [...] “la red social latinoamericana está organizada en una serie de círculos concéntricos donde la familia nuclear ocupa el centro, seguida de cerca por la familia extendida, luego por los amigos personales y finalmente por los asociados de negocios en las capas exteriores. La reciprocidad y la ayuda se esperan y se entregan según la distancia desde el centro. La lealtad a la familia y el respeto por la autoridad de los mayores son valores fundamentales”²⁴.

La cultura familiar caracterizada por sus costumbres y sus normas tendrá un impacto muy fuerte en la dinámica de la empresa familiar; muchas veces disminuye la capacidad de la familia para perpetuarse y hacer prosperar el negocio a largo plazo, y otras por el contrario, logran desarrollar una capacidad de adaptación que le permite compartir y transmitir estrategias de supervivencia que logrará mantenerla en el tiempo.

Un ejemplo de un aspecto de la cultura que incide en la dinámica empresarial, es el arraigo a un modelo tradicional de liderazgo. En este sentido, el control patriarcal ha sido una característica de la cultura familiar mexicana. Situación que hoy en día se refleja en la dificultad que tiene el propietario-fundador para ceder el mando y la dirección de la empresa; difícilmente muestra una disposición abierta a delegar autoridad y poder. Esta

²³ Lansberg Ivan y Gersick K., Sello de Familia. Cultura y gobierno corporativo en la empresa familiar latinoamericana, Harvard Business Review, agosto 2006, pp.41

²⁴ Lansberg Ivan y Gersick K., *op cit.*, pp.31

situación se convierte en una barrera que dificulta la conformación y consolidación de cuadros directivos para el desempeño de una gestión empresarial que contribuya a la continuidad de la empresa.

La familia ha sufrido cambios importantes en las últimas décadas que impactan también en la dinámica empresarial. Del esquema tradicional de la familia nuclear, término para definir a la familia formada por un hombre, una mujer y sus hijos, a la presencia de un mayor número de miembros de la familia extendida, donde se hace presente la familia política, yernos y nueras, los nietos, tíos, sobrinos y demás; y a la conformación de familias disfuncionales, que son consideradas a las familias monoparentales, o aquellas que se integran por personas emparentadas o no, y que en muchas ocasiones ejercen los roles primarios de la familia nuclear.

El incremento del divorcio, la separación de la pareja, el alargamiento de la etapa de nido vacío, una mejor preparación a nivel profesional por parte de las nuevas generaciones familiares y una mayor participación de la mujer en la vida laboral son algunas de las tendencias que hoy en día enmarcan a la familia, todo lo cual tiene un alto impacto en la relación familiar y en la conservación o no de costumbres y tradiciones familiares.

La familia es una organización social que se da por integración natural, es decir, que sus miembros pertenecen a ella no por voluntad propia sino por cuestiones naturales de tipo genético que ligan a la persona a ese grupo; se considera como la institución social de mayor importancia ya que es la base de la sociedad, donde se forja a través de la crianza, el desarrollo individual y social de los miembros que la conforman: el padre, la madre y los hijos.

Se considera como un grupo natural o primario en el cual un individuo reconoce su origen y al que normalmente pertenece con un alto grado de compromiso, identificándose en aquellos aspectos del ámbito específico de ese grupo como son: costumbres, idioma, pautas

culturales, creencias y valores, además de los fuertes lazos de afecto que caracterizan la relación²⁵.

Como organización social, la familia tiene su estructura y se dan en ella jerarquías de poder que determinan el manejo de la autoridad y de la responsabilidad de sus miembros. En ella existe una estructura conservadora que actúa para minimizar el cambio y mantener el equilibrio familiar, haciéndola por lo general estable; sin embargo, evoluciona a través del tiempo en la medida en que sus miembros crecen y se desarrollan y conforman nuevos vínculos familiares, extendiendo su ámbito con la presencia de familiares directos como hermanos, tíos, primos, abuelos y sobrinos; y de parientes políticos, como nueras, yernos, suegros y cuñados.

Se considera también como un sistema abierto, en transformación, que recibe y envía información al medio extrafamiliar, la cual se adapta a las diferentes etapas de desarrollo que enfrenta. Su función está dada con relación a dos objetivos: uno interno, que está orientado a ofrecer una protección psicosocial a sus miembros, y otro externo, que busca promover la acomodación y transición de la cultura, las costumbres, las tradiciones y los valores. La familia, como un sistema, aspira a apoyar a cada uno de sus miembros y les brinda protección, cariño, seguridad, educación y recursos para su desarrollo²⁶.

El sistema familiar se diferencia y funciona a través de subsistemas que se forman como resultado de las relaciones interpersonales y del rol que cada miembro desempeña de acuerdo a su comportamiento.

Así, se puede identificar el *subsistema parental*, que está conformado por los progenitores – padre y madre – o por las personas que desempeñan este rol; el *subsistema filial*, que se caracteriza por la relación padre e hijos y el *subsistema fraternal*, que se caracteriza por la relación entre hermanos. Este a su vez se puede dividir en el subsistema de los hijos mayores y el de los menores o el de los hijos y el de las hijas. A su vez, cada uno de los

²⁵ Irigoyen, A. Horacio y Puebla, A. Francisco, *PYMES su economía y organización*, Buenos Aires, Ediciones Macchi, 1977, p. 33.

²⁶ Belausteguigotia, *op cit.*, p. 124

miembros de la familia puede pertenecer a diferentes subsistemas, con diferentes niveles de poder y en los cuales desempeña y aprende diferentes habilidades.

El desempeño de diferentes roles por parte de los miembros de una familia, así como, el juego de poder, la jerarquía y las alianzas que se forman entre sus miembros forma diferentes estructuras dentro del sistema familiar.

La estructura familiar se define como un conjunto indivisible de demandas funcionales que organiza los modos en que interactúan los miembros de la familia. Constituye un sistema sociocultural abierto en proceso de transformación que muestra un desarrollo a través de etapas que exigen reestructuración, las cuales modifican a la estructura y por ende contribuyen a los cambios en la conducta de sus miembros. De igual forma, la estructura se adapta a las circunstancias cambiantes, fomentando el crecimiento psicosocial de cada miembro y manteniendo su continuidad. Poder establecer e identificar que la presencia de estas estructuras y delimitar la interacción de los subsistemas que conforman la familia, permite establecer las características de la dinámica familiar.

Lea²⁷ considera que la relación familiar puede encajar dentro de uno de los siguientes esquemas: interdependiente, independiente o coherente. De acuerdo a ello establece en el siguiente esquema una relación de la dinámica familiar y la empresa mencionando los aspectos favorables y desfavorables de esta implicación.

- ***Familia interdependiente*** se caracteriza por ser una familia unida donde las necesidades, intereses y preferencias mutuas son de importancia para todos los miembros que la conforman. Suele alcanzar un notable grado de unidad en la toma de decisiones y en el manejo administrativo, que se refleje en una adecuada gestión estratégica de dirección, aunque en ocasiones esa unión familiar excluye a directivos no familiares en la toma de decisiones.

²⁷ Lea James W., *La sucesión del Management en la Empresa Familiar*, Buenos Aires, Garnica Vergara, 1993, pp.51-55

- **Familia independiente** se caracteriza por estar conformada por un grupo de personas que sólo tiene en común el apellido, puesto que sus preferencias y objetivos son individualistas y muy diferenciados. Esta relación repercute directamente en el manejo de la empresa, ya que es propio de este esquema, el caso en que un miembro de la familia asuma totalmente la autoridad en la toma de decisiones o bien que el poder se ejerza por votación. Las discrepancias y la división de interés no garantiza la continuidad del negocio, más al llegar a una segunda o tercera generación de la familia.
- **Familia coherente**, es aquella que trata de equilibrar las necesidades externas de cada uno de sus miembros con las necesidades de cohesión familiar. Se caracteriza por ser una familia lo suficientemente flexible como para aceptar la individualidad de cada uno de sus miembros, y lo bastante fuerte como para proporcionar apoyo mutuo. Además se considera que, así como la familia es eficaz como grupo, cada miembro de ésta es eficaz como individuo; situación que se refleja favorablemente en la empresa y que permite el desarrollo de una administración participativa y eficaz. Este esquema propicia el desarrollo del proceso de sucesión y continuidad de la empresa

Cuadro 4. Análisis de la familia

Tipo de Familia	Características de la Relación Familiar	Implicaciones Positivas en la Empresa	Implicaciones Negativas en la Empresa
Interdependiente	<ul style="list-style-type: none"> • Unidos • Sensibles a las necesidades y opiniones mutuas • Se comparte valores 	<ul style="list-style-type: none"> • Total compromiso con la empresa • Uniformidad en la toma de decisiones 	<ul style="list-style-type: none"> • Fuerte unidad familiar que excluye a los no familiares • Puede asumir posiciones de indecisión y alejamiento en los negocios
Independiente	<ul style="list-style-type: none"> • Individualistas • Se comparte más con no familiares • No se comparten valores 	<ul style="list-style-type: none"> • Propietario-Fundador autoritario. • Se imponen las decisiones • Comunicación efectiva. 	<ul style="list-style-type: none"> • Frecuentes discrepancias • División de intereses • Conductas intolerantes
Coherente	<ul style="list-style-type: none"> • Equilibrio entre las relaciones externas y las internas • Se respeta la individualidad pero hay unión y apoyo 	<ul style="list-style-type: none"> • Manejo eficaz de la empresa pero no rígido • Se busca consenso familiar para la toma de decisiones 	<ul style="list-style-type: none"> • Tendencia a depender del consenso • Indecisión en la toma de decisiones

Fuente: Lea James, *La sucesión del Management en la empresa familiar*, México, p. 53

Olson²⁸ define a la *relación familiar* como la interacción cotidiana de los miembros de una familia, la cual genera una dinámica particular en cada ambiente familiar y que se caracteriza por los aspectos afectivos, de convivencia, culturales y de tradición. Estudia bajo dos variables específicas la relación familiar que son: *la cohesión y la adaptabilidad familiar*.

- ***Cohesión*** se define como la unión y vínculo emocional que experimentan los miembros de una familia y de la familia en sí. Los parámetros de medición se dan en función del grado de unión familiar, siendo éste alto, cuando existe alta cohesión o bajo, cuando las familias son desunidas.

La familia unida tiene una orientación colectiva, crea espacios que propician la unidad y promueve la realización de eventos de tipo formal e informal para fomentar una convivencia familiar. Establece y define fronteras claras tanto del entorno como entre los subsistemas internos definidos en la familia para lograr una interacción sana entre sus miembros. Contrario a ello, las familias separadas o desunidas se caracterizan por tener una orientación más individualista; sus miembros tienen una mayor autonomía y sus espacios de realización y esparcimiento son ajenos a la misma familia. Se caracterizan por la ausencia de preparar y organizar actividades conjuntas; a pesar de ello, su presencia es notable en momentos críticos de la familia.

- ***Adaptabilidad familiar*** se refiere a la habilidad del sistema familiar para acoplarse a las situaciones cambiantes que se presentan en su entorno y a los cambios que pueden tener sus miembros por su crecimiento y desarrollo. Dichas situaciones se asumen y se enfrentan dentro de un ambiente familiar de armonía que considera el conflicto como una oportunidad de crecimiento. El rango de esta dimensión se mide en función a si la familia es flexible o estructurada, es decir de alta o baja adaptabilidad respectivamente.

²⁸ Olson, D.H. "The circumplex model of family systems Family assessment and intervention", *Family Business Review*, Journal of the Family Firm Institute, Nueva York, Haworth, Volumen VII, (1) 1988.

En las familias flexibles, el individuo modifica sus roles, se acondiciona al cambio y se adapta. Cada miembro asume su propia responsabilidad y comparte en familia sus puntos de vista para llegar a tomar decisiones fundamentales que orientaran su vida. En contraste, las familias estructuradas son más rígidas y en ellas predomina la presencia de un líder muy autoritario, quien establece reglas explícitas de comportamiento familiar.

En consideración a la estructura familiar, se encuentra la familia nuclear y la familia extendida, que se caracterizan por la presencia de dos o más generaciones de la familia. Esta presencia mucho lo determina los aspectos culturales, las tradiciones y la región donde se encuentra la familia. Osborne, mencionado por Grabinsnsky²⁹ plantea que la base de una familia está dada en función de crear una estructura de apoyo para los miembros que la conforman, pudiendo ser ésta de dos o tres generaciones cuyas características son:

- ***La familia de tres generaciones:*** es la más común en regiones como México, Latinoamérica, China, Sur de Europa y otros países asiáticos. Opera durante toda la vida del individuo gracias a los lazos consanguíneos que se mantienen de los abuelos a los padres y de los padres a los hijos. La relación que conforma la familia extendida incluye también a hermanos, tíos y primos. Se caracteriza porque cada individuo es miembro simultáneo y permanente de dos grandes familias extendidas: la del padre y la de la madre. Se rige por las reglas y tradiciones establecidas en la familia, donde la unidad y la ayuda mutua provocan cierta dependencia y conformismo, pues el afecto y lealtad se comprende dentro del respeto y cumplimiento de las normas familiares.

Su convivencia se alimenta a través de reuniones familiares frecuentes, rituales, tradiciones, de fomentar el vivir en la casa paterna hasta el matrimonio y de centrar toda actividad en torno al seno familiar representado por el patriarca o la casa madre.

- ***La familia de dos generaciones:*** es frecuente encontrarla en los países como Estados Unidos, Gran Bretaña y otros del norte de Europa (Anglosajones). Los lazos

²⁹ Grabinsky, Salo, “Reglas del Juego en la Empresa Familiar”, *material de Seminario Las Reglas de Juego de la Empresa Familiar*, México, 2000.

consanguíneos prioritarios se dan en la relación padres e hijos, fundamentada en la relación de pareja: marido y mujer, de ahí que su duración se prolongue entre los 15 y 25 años. Cada individuo es miembro de un solo núcleo familiar, es decir, primero el de sus padres y hermanos y luego el de su cónyuge e hijos.

Se caracteriza por fomentar la independencia de sus miembros, de provocar espacios para la autosuficiencia económica de los hijos, de generar el distanciamiento geográfico y de una poca comunicación directa entre sus miembros, situaciones que provocan la desintegración de la familia generalmente antes o al casarse los hijos. La poca convivencia que se tiene, se alimenta a través de reuniones familiares formales y de respaldar la educación fuera del seno familiar bajo una supervisión directa de la familia sobre resultados.

En México la familia se caracteriza por tener una estructura de tres generaciones. Conserva mucho las tradiciones y mantiene los lazos de unidad hacia la familia extendida. Los aspectos más que todo emocionales son los que vinculan a sus miembros a través de profundos lazos afectivos. La finalidad de la familia es la propia convivencia, y se caracteriza por un alto grado de unidad y acercamiento entre sus miembros buscando siempre conservar sus costumbres y tradiciones. En esta convivencia se forman patrones de vida que se transmiten a las siguientes generaciones.

Conforme a la información dada por la investigación del DIF³⁰, en México se considera que la estructura familiar se divide en dos categorías, [...] la familiar, propiamente dicha y no familiar; en la primera categoría existen los arreglos nucleares, extensos y hogares compuestos. En la no familiar, se ubican los hogares unipersonales y los integrados por personas no emparentadas”. Cabe destacar que los resultados muestran que las familias nucleares continúan siendo las más frecuentes y las unipersonales o conocidas también como monoparentales, registran un aumento significativo en los últimos 20 años.

Esta tendencia responde a los cambios que se viven actualmente, y que de alguna manera han incidido en el debilitamiento de la familia nuclear. En este sentido cabe señalar aspectos

³⁰ DIF; *Encuesta nacional sobre la dinámica de las familias*, Investigaciones sociales de la Universidad Nacional Autónoma de México, UNAM, México, 2006.

como la vinculación de la mujer en el mercado laboral, los cambios en la estructura de roles familiares, el incremento de los divorcios, la separaciones de la pareja, el alargamiento de la etapa de nido vacío, entre otros.

En México la familia es un símbolo de fortaleza, de unión, de cohesión y de solidaridad; en ella se forma el individuo forjando valores, costumbres, hábitos y su propia personalidad; de igual manera se alientan los sueños y deseos de realización personal, familiar y profesional. El rol de la familia como grupo social es todavía de relevancia en el entorno mexicano: tiene su valor y peso ya que continúa siendo el grupo de convivencia primario, la primera escuela de la vida, la cual debe ser impulsada por el amor. El rol que juega la familia es fundamental para la protección, estabilidad y conformación de valores, sin embargo, aspectos muy arraigados de sus características culturales, hace que en ocasiones se convierta en un factor negativo y limitante para el crecimiento y desarrollo sano de sus integrantes; como es el caso de familias que se caracterizan por tener relaciones familiares opresivas o donde la presencia de un fuerte control patriarcal no permite la realización integral de sus miembros, tanto en lo personal como profesional.

1.4.2 Dinámica empresarial

La empresa es una organización formal que se constituye con un propósito definido. Se considera como un grupo secundario al cual ingresa el individuo movido por pautas determinadas y específicas, sin asumir en ellas un compromiso total³¹.

Conjuga la presencia de recursos materiales, humanos, técnicos y financieros para realizar sus actividades y alcanzar sus objetivos, a través de la conformación de una estructura organizacional y jerárquica que se refleja en el manejo de la autoridad. Está conformada por: el *propietario o grupo aportante*, a quienes les confiere el poder legal de dirigir la empresa; *el grupo directivo*, que está encargado de realizar los planes y proyectos y hacerlos realidad a través de un grupo a su cargo; y *el grupo que desarrolla el trabajo operativo* al realizar las actividades que han sido diseñadas por el grupo directivo.

³¹ Irigoye, *op.cit.*, p. 33

Por lo general, la empresa gira alrededor de los siguientes fines: a) producir bienes o servicios útiles a la sociedad; b) generar riquezas mediante la obtención de suficiente valor agregado y una adecuada distribución, y c) desarrollar a quienes trabajan en la empresa y garantizar su permanencia en el mercado a través del tiempo.

Para Belausteguigoitia³², la empresa está constituida por los elementos que trabajan en la organización (incluidos los miembros de la familia), sus instalaciones, productos y servicios.

Ackoff³³ por su parte concibe a la empresa dentro del enfoque sistémico y la considera como un sistema creado con algún propósito definido, el cual hace parte de uno o más sistemas. Su interacción hace que lo que acontece en el entorno le afecte, a la vez que influye también sobre los demás.

Lozano³⁴ comenta que existen otros aspectos que deben contemplarse al conceptualizar la empresa y son: [...] “*el cumplimiento de reglas económicas*, es decir, la generación de valor agregado para remunerar a quienes trabajan en ella y para impulsar su continuidad; *la asignación de un poder* que logre significativos alcances en las decisiones futuras de la empresa lo cual lleva a elegir a las personas que conformarán la estructura y a definir la repartición del valor económico agregado; y *la determinación de la misión* a cuya filosofía se ligan tres dimensiones de las personas que están en la cúspide estructural de la empresa. Estas dimensiones son: a) las metas personales sobre el patrimonio, lo cual tiene que ver con mantenerlo, incrementarlo, protegerlo, o arriesgarlo; b) las metas profesionales en capacitación y superación; y c) las metas sobre la manera de ostentar el poder, es decir en que aspectos se compartirán y con que tipo de socios”.

La empresa vive a través del tiempo diferentes etapas que van desde el momento en que se genera y se desarrolla la idea, hasta lograr su consolidación en el mercado. Estas etapas conforman el ciclo de vida de la empresa, que se define como el resultado de los

³² Belausteguigoitia, *op.cit.*, p. 124.

³³ Ackoff L., Russell, *Planificación de la empresa del futuro*, México, Limusa, Noriega Editores, 2003 p. 46.

³⁴ Lozano Posada, Melquicedec, “Obstáculos y oportunidades de la gerencia de empresas familiares”, *en Material de Seminario Las Empresas Familiares*, Colombia, Asociación colombiana de pequeñas y medianas industrias y Servicio Nacional de Aprendizaje, 1999.

movimientos y desplazamientos a través del tiempo que se reflejan en su crecimiento y desarrollo. Dicho ciclo mucho tienen que ver con el ciclo de vida del producto.

El ciclo de vida de la empresa mucho dependerá de la visión compartida a nivel directivo, de la gestión estratégica definida y de las acciones emprendidas a nivel operativo para el lograr asumir en cada etapa los retos y oportunidades que le brindan.

De manera general se puede expresar que existen cuatro etapas en el desarrollo de la empresa. A continuación se explican las características en cada una de las etapas:

- a) *Etapa de iniciación*, es el momento cuando se concibe el proyecto y se prepara el plan respectivo donde se determinan los objetivos y logros que se esperan alcanzar con el proyecto. En el plan se deben concretar los recursos necesarios para llevar a cabo el proyecto. La acción comienza cuando se obtienen los recursos humanos, financieros, materiales y técnicos necesarios, se firman los contratos y se ponen en marcha los procesos productivos de bienes o servicios. En la operación diaria la empresa logra colocar sus productos o servicios en el mercado y tiene una clientela; además que compite con otras empresas similares.

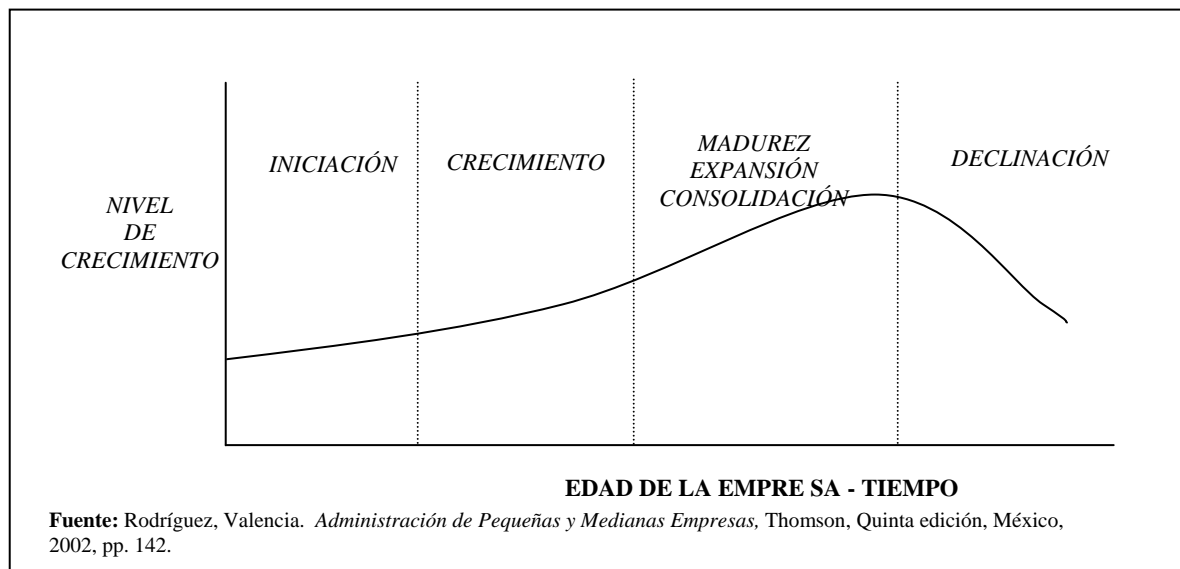
En una etapa donde se debe considerar el comportamiento y desarrollo del volumen de ventas, los costos incurridos, distribuir adecuadamente la carga laboral y diseñar e implementar procedimientos de trabajo. De igual manera es necesario crear mecanismos de información para conocer las condiciones del entorno inmediato de la empresa: clientes, proveedores, competencia y entidades reguladoras, así como de lo relacionado con los aspectos políticos, legales, económicos, tecnológicos, sociales, ecológicos y culturales que conforma el ambiente general en donde se desarrolla la empresa.

- b) *Etapa de crecimiento*, momento en que se requiere de un mayor trabajo frente a la investigación del mercado, la promoción de las ventas, la capacitación del personal y la implementación de sistemas administrativos de manejo y de control. Se supone que la empresa está en condición para ampliar su mercado y adoptar una nueva

organización que responda a las modificaciones y ajustes necesarios tanto en la parte operativa como administrativa.

- c) *Etapa de expansión-consolidación*, la empresa ha llegado a ser rentable, y por tanto el propietario puede decidir si continúa creciendo o se dedica a consolidar lo ya realizado. Cualquiera que fuese su decisión, es importante valorar las implicaciones de dicha decisión, su alcance y la forma en que afecta a las áreas operativas de la empresa. Es conveniente medir adecuadamente las ventajas y desventajas que llevan implícitos los nuevos planes y objetivos trazados.

Figura 7. Ciclo de desarrollo de la empresa



- d) *Etapa de declinación*, se presenta cuando la empresa no ha logrado enfrentar y superar de manera adecuada los problemas, que al llegar a la etapa de consolidación y de maduración surgen. Estos por lo general están relacionados con el ciclo de vida del producto o servicio en el mercado, la desactualización en los procesos productivos, la complejidad administrativa, la dificultad de conservar personal competente y la necesidad de mejores sistemas de control, entre otros.

Fases de crisis típicas en las empresas

En su evolución a través del tiempo las empresas atraviesan por diferentes etapas de crisis, que pueden ser generadas por cuestiones no solo de carácter operativo o de gestión directiva, sino también, por situaciones del entorno. En el caso de las empresas familiares, además de experimentar etapas de crecimiento y de crisis propias de toda empresa, sufren también crisis ocasionadas por la familia controladora de la empresa, en particular por la implicación del nexo familiar.

Una de las más críticas, es *la crisis de la sucesión*; momento en que se asume el proceso de transición generacional y por lo general se da cuando el negocio familiar entra a una etapa de madurez y consolidación.

La etapa de crisis de la sucesión representa un reto para la familia empresaria, donde se pone en juego la continuidad misma no sólo de la empresa sino también de la unidad familiar. En este sentido es fundamental la participación del propietario-fundador y de la familia empresaria sobre las decisiones que se tomen referentes al control sobre la propiedad y el estilo de liderazgo asumir la dirección de la empresa.

Sobre el tema de conflictos, Belausteguigoitia³⁵ comenta que, [...] “los conflictos pueden visualizarse desde dos perspectivas completamente opuestas: a) como algo perjudicial, es decir, que debe ser evitado a toda costa porque es algo negativo y que no puede traer nada bueno; o b) como opción de mejora, que es una postura más moderna, la cual estima que los desacuerdos pueden propiciar cambios favorables. En esta segunda postura el resultado a experimentar sería un crecimiento”.

2. Enfoque sistémico del estudio de las empresas familiares. Modelos de estudio.

La teoría general de sistemas surgió con los trabajos del biólogo austriaco Von Bertalanffy al comprobar que muchos de los principios y conclusiones de ciencias como la física, la biología, y la psicología tienen validez en otros campos cuando se trata de analizar objetos que pueden ser considerados como un sistema.

³⁵ Para profundizar sobre este aspecto ver en: Belausteguigoitia Imanol, *Empresas Familiares. Su dinámica, equilibrio y consolidación*, México, McGraw Hill, 2004, pp.76-88

En este sentido, “[...] la escuela de sistemas considera a la organización como un conjunto complejo de elementos entrelazados e interconectados dinámicamente. Incluye sus inputs (entradas), procesos, outputs (salidas), circuitos feedback (retroalimentación) y el entorno en el que opera. Un cambio en cualquier elemento del sistema provoca inevitablemente cambios en los otros. Las interconexiones tienden a ser más complejas, dinámicas y a menudo desconocidas³⁶.

El estudio de las empresas de familia dentro de la perspectiva de los sistemas se inició a finales de los años sesenta. Plantea que dentro de la empresa familiar se conjugan dos subsistemas interdependientes que son, *el subsistema familiar* y *el subsistema empresarial*. Se muestra a cada subsistema con sus características, lo que permite identificar los aspectos más relevantes de cada uno de ellos. Permite también, comprender en el tiempo los aspectos generacionales de la familia y su incidencia en el desarrollo propio de la empresa.

La interacción de los subsistemas genera espacios de superposición o traslape, que representan las relaciones interorganizacionales; que si bien contribuyen en el desarrollo y crecimiento de la totalidad del sistema, pueden también generar fricción, creando a su paso, tensión, conflicto y rompimiento. Esta situación se presenta cuando entre los subsistemas no están claramente delimitados ni definidas la participación y el rol de sus miembros.

De su interacción se derivan también, los aspectos que suelen definir las relaciones entre los miembros de cada subsistema y que han servido como pauta para analizar el comportamiento organizacional, las estrategias, la competitividad y la dinámica familiar y empresarial.

El resultado de estas interacciones constituye, para algunos autores, la base sobre la cual se intenta explicar la ventaja competitiva de este tipo de organización.

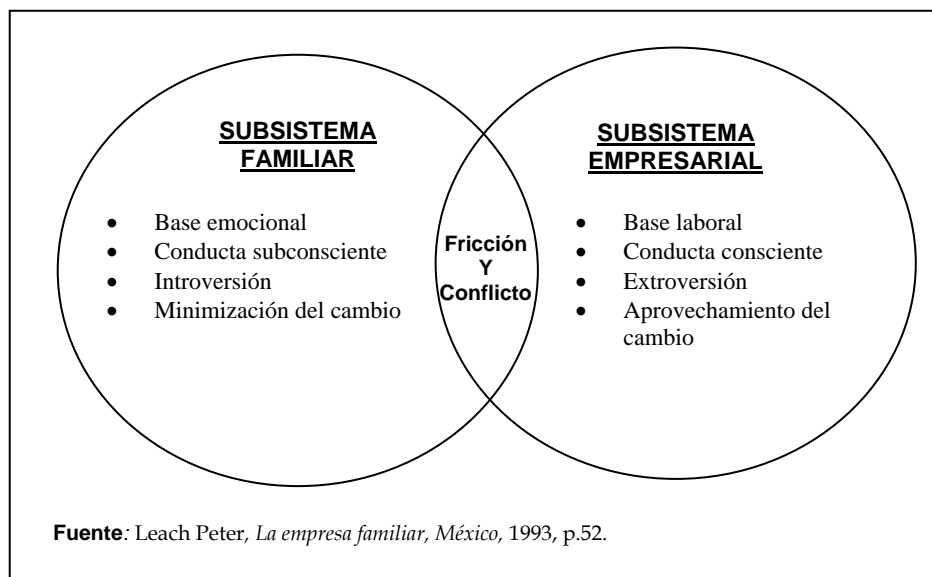
A continuación se desarrollan los principales modelos de estudio de la empresa familiar, fundamento para el planteamiento de la investigación.

³⁶ Garcia Falcon, J.M., *Dirección Estratégica. Fundamentos*, España, CIES, 1995, p. 44.

2.1 Modelo de los dos círculos³⁷

Para Tagiuri y Davis la empresa familiar está conformada por dos subsistemas que son interactivos, los cuales actúan en forma independientemente pero se relacionan y se afectan entre sí. Como subsistemas, cada uno está delimitado por su propia naturaleza y está conformado por una base estructural propia, con valores y objetivos bien diferenciados, y en donde el rol desempeñado por cada miembro es muy particular. De manera gráfica a través de la interacción de dos círculos, el modelo indica en cada subsistema sus características.

Figura 8. Modelo de los dos círculos



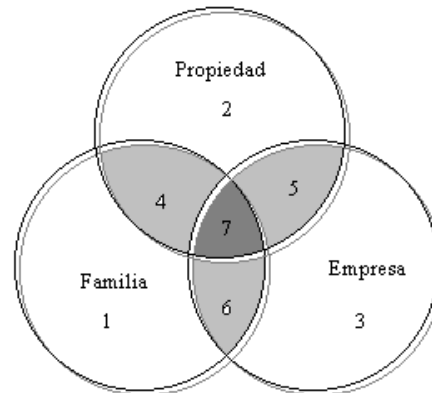
2.2 Modelo de los tres círculos³⁸

Tagiuri y Davis plantearon la importancia de realizar una descripción más exacta que debería trazar una distinción neta entre el subsistema de propiedad y el de dirección dentro del círculo de la empresa, puesto que éstos son dos aspectos son preponderantes para definir la continuidad del negocio familiar. Incluyeron en su modelo el subsistema de la propiedad. A este modelo se le conoce como el modelo de los tres círculos y concibe a la empresa familiar como un sistema conformado por tres subsistemas interdependientes y sobrepuestos, que son: “propiedad, empresa y familia”.

³⁷ Tagiuri R. y J. A. Davis, “Bivalent attributes of the family Firm”. Working paper, Harvard Business School, Cambridge, Mass. Reprinted 1996, *Family Business Review*, Journal of the Family Firm Institute, Estados Unidos, Volumen IX (2), pp 199-208.

³⁸ Gersick et al., *op cit.*, 1997:6

Figura 9. Modelo de los tres círculos.



Fuente: Gersick E., a et., *Empresas familiares: generación a generación*, México, 1997, p. 6.

El enfoque permite analizar y entender la fuente de los conflictos interpersonales, el dilema de los papeles o roles de sus miembros de la familia, las prioridades y los límites de los subsistemas que conforman a la empresa familiar y de éstas mismas.

Permite comprender el origen de las relaciones interpersonales que se generan por la interacción de los subsistemas que lo conforman y explicar el comportamiento de los miembros de la familia; es decir, el rol que juega cada persona de acuerdo a su ubicación dentro de los siete sectores que se forman al sobreponerse los círculos de los subsistemas, y que mucho va a estar influenciado por los intereses particulares, familiares o empresariales.

Estos aspectos se van a reflejar en la toma de decisiones acertadas que contribuyan a desarrollar alternativas que permitan resolver los problemas emocionales y generar sistemas y estructuras adaptadas a las exigencias del entorno empresarial.

Son precisamente los estrechos vínculos entre la familia, la propiedad y la empresa, lo que hace especialmente compleja a la empresa familiar. La interacción provoca por lo general un problema de solapamiento de roles: se es simultáneamente padre, gerente o director general, principal accionista y presidente del consejo de administración. A su vez, la esposa puede ser accionista minoritaria que no trabaja en la empresa, y su hijo mayor puede ser el director

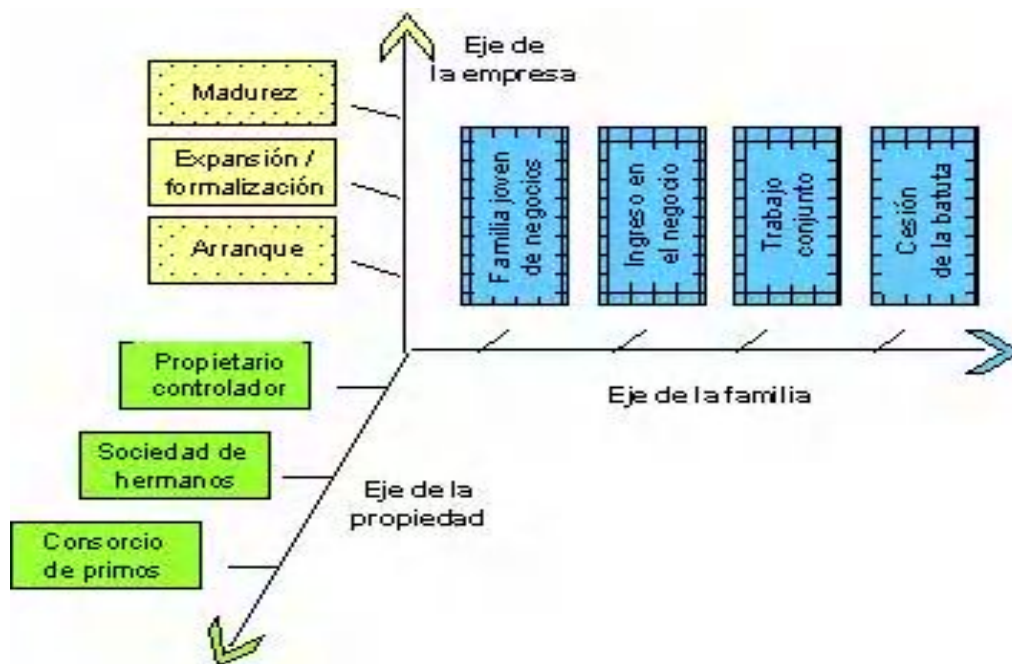
comercial, aunque sin participación en la sociedad. Una nuera puede ser directora de recursos humanos y un sobrino el director de finanzas.

Situaciones como la anteriormente descrita, muy normal en una empresa familiar, no sólo puede provocar un distanciamiento en el ámbito familiar sino también en el empresarial y constituirse en una historia de familia, de valores y pautas de comportamiento que pueden llegar a predominar en la empresa y a repercutir en el proceso de toma de decisiones que afecte el bienestar del patrimonio empresarial.

De igual manera situaciones particulares de la dinámica empresarial pueden permear en la familia generando tensión y confusión, y a la vez disminuir el tiempo de una sana convivencia familiar.

2.3 Modelo evolutivo tridimensional³⁹

Figura 10. Modelo evolutivo tridimensional



Fuente: Gersick E., a et., *Empresas familiares: generación a generación*, México, 1997, p.18.

³⁹ Ibid, p.17

Con base en el modelo de los tres círculos, Gersick y sus colaboradores diseñaron el modelo evolutivo tridimensional, el cual debe de ser entendido dentro de una dinámica del tiempo. Los subsistemas que lo conforman y el comportamiento de sus miembros evolucionan en el tiempo, dando origen así al *modelo evolutivo tridimensional*.

La dinámica familiar y la empresarial sufren una transformación que se van a ir dando como resultado, un proceso continuo de crecimiento y desarrollo. Habrá periodos de estabilidad y de transición que se alternan en respuesta a las necesidades cambiantes e interactivas de la empresa, de la familia y de los individuos dentro y fuera de la empresa.

En la etapa evolutiva habrá una progresión generacional de la familia, es decir, crecerá en número de miembros, haciéndola más compleja, y con ello, se irán manifestando las etapas de vida de los distintos miembros de la familia que son cruciales en el proceso. La dinámica empresarial también sufrirá cambios y tendrá nuevos requerimientos acordes a su etapa de crecimiento y desarrollo.

La aplicación del modelo sirve para crear una estructura predecible del desarrollo de la empresa familiar y en cada una de sus dimensiones. Esto puede ser de utilidad para analizar la dinámica de la empresa familiar al visualizar y trazar las pautas que caracterizan cada ciclo evolutivo por el que atraviesan cada una de las dimensiones, y que se genera por el movimiento de las personas a través de los círculos, pasando de un sector a otro. Caso por ejemplo, de un miembro de la familia que ingresa a trabajar en la empresa o el caso de que se traspasen las acciones de la propiedad a la segunda o tercera generación. Los ajustes al sistema cuando sus integrantes traspasan los límites y el significado que esas acciones tienen en la vida de las personas, constituyen la esencia del fenómeno de la empresa familiar.

En el modelo Gersick y sus colaboradores, describen en la primera dimensión a *la propiedad*, porque se consideran que ésta responde a una secuencia generacional y refleja el paso de un patrimonio, de manos del propietario controlador, a la segunda generación y luego, a la tercera generación. Es decir, a los hijos y posterior a los nietos, conformado así la sociedad de hermanos y el consorcio de primos respectivamente. Cabe señalar que este

planteamiento no excluye otro tipo de cambios de propiedad, que pueden darse y que en un momento dado pueden ubicarse en una de las tres etapas señaladas.

En la segunda dimensión se describe *a la familia* y se traza el ciclo evolutivo correspondiente. Se conceptualiza el desarrollo del individuo y de la familia bajo la perspectiva que Daniel Levinson, en el cual se establece cuatro etapas atendiendo a la edad de los miembros de cada generación activa en la empresa: familia joven en el negocio, ingreso al negocio, trabajo conjunto y cesión de la batuta. Sin embargo, en la medida que tanto la familia como la empresa se vuelven más complejas, puede haber más de un ciclo familiar involucrado.

La tercera dimensión se refiere *a la empresa* y describe el desarrollo del negocio en el tiempo, considerando las características específicas que se dan por los cambios en su estructura y operación. Hace referencia en el modelo a tres etapas que son: arranque, expansión y formulación y madurez. Etapas que forman parte del ciclo de vida de la empresa.

2.4 Modelo de equilibrio entre empresa y familia⁴⁰

Tomando como analogía la imagen de un barco, Belausteguigoitia desarrolla el modelo de equilibrio entre empresa y familia. Considera en el, a los tres subsistemas que conforman a la empresa familiar: familia, empresa y propiedad, y agrega el entorno; elemento fundamental que le da la característica de ser también dinámico. En la analogía lo representa como el medio donde se mueve el barco (el mar), y que equivale al entorno cambiante en donde esta inmersa la empresa familiar.

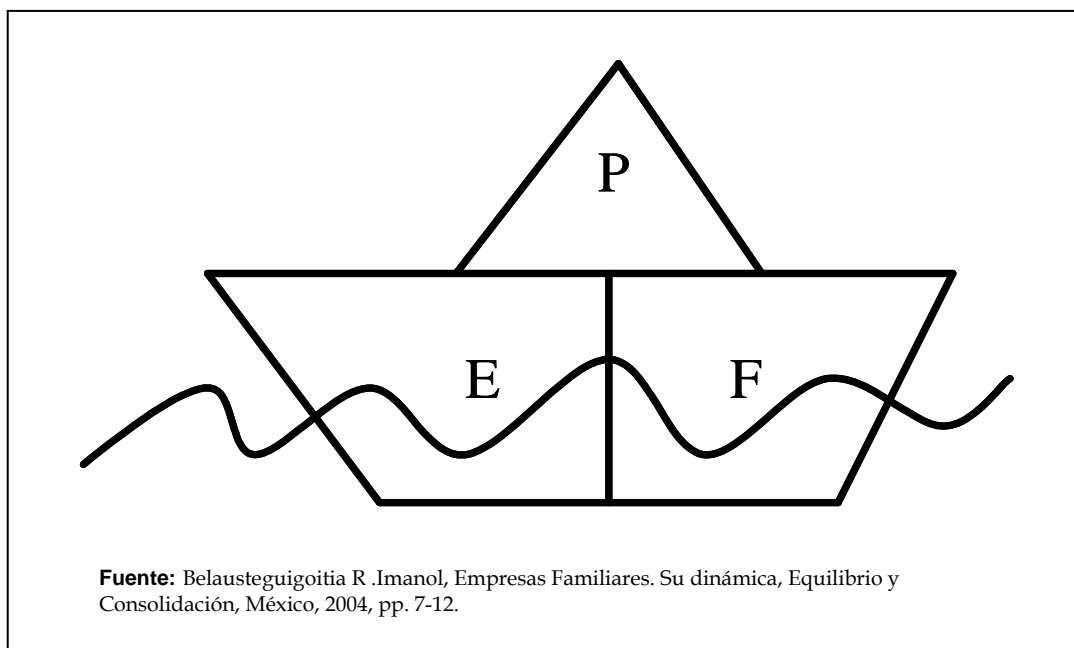
El modelo sirve para explicar y comprender las diversas situaciones a las que se enfrenta una empresa familiar y las repercusiones que, las diversas decisiones van a tener sobre todo el sistema. Esta situación coloca a los líderes de la organización en una constante disyuntiva al destinar recursos, tiempo y acciones ya sea a favor de la empresa o de la familia.

El reto para la familia empresaria es mantener el equilibrio entre las dos dimensiones, sabiendo además que como tal, el sistema es dinámico y cambia en el tiempo. Habrá

⁴⁰ Belausteguigoitia, *op cit.*, pp. 8-12.

momentos en que toda la atención la requiere la empresa; ya sea por ejemplo, un nuevo proyecto, porque se buscan abrir nuevos mercados, porque es necesaria una reestructuración o porque la sucesión es inminente, por mencionar algunas. Sin embargo no se debe perder de vista que el subsistema familiar está presente y espera también su atención, tiempo, dedicación y ser parte de los beneficios económicos logrados en la empresa.

Figura 11. Modelo de equilibrio empresa- familia



En el modelo se indican las tres áreas básicas de la empresa familiar, que representan a los tres subsistemas que la conforman: la proa representa la familia (F), la popa a la empresa (E), y la cabina de mando (P) a la propiedad. Los aspectos fundamentales a considerar según el modelo son:

- a) *Dirección*; en la cabina de mando (P) se ubica el o los propietarios y directores de la empresa que están representados por un líder o un grupo de dirección, quien (es) tiene en sus manos la responsabilidad de tomar decisiones relevantes dentro de la organización, que de alguna manera también repercuten en la familia. Su reto deberá ser, mediar entre los intereses de la empresa y de la familia para lograr mantener un equilibrio dinámico en la empresa familiar.

b) *Visión compartida*; el líder junto con todos los participantes tanto de la empresa como de la familia, deberán compartir una visión en común; en el modelo, está representada por la elección del destino que se persigue. Ello implica además, definir la forma o las acciones a emprender para lograrlo, y que se refleja en las estrategias elegidas. Estas decisiones involucran tanto a la parte empresarial como la familiar y son todos sus miembros partícipes en acciones concretas para lograrlo.

c) *Situaciones de conflicto*; discrepancias que se presentan entre sus miembros y que bien se derivan por la presencia de intereses, valores y metas particulares en cada subsistema. Estos pueden ser complementarios pero pueden también ser totalmente opuestos, al grado de llegar a ser destructivos y perjudiciales para todo el sistema. Dicha situación hace a la empresa familiar más vulnerable ante su entorno, al grado de poner en riesgo el equilibrio dinámico en que se debe encontrar la empresa familiar.

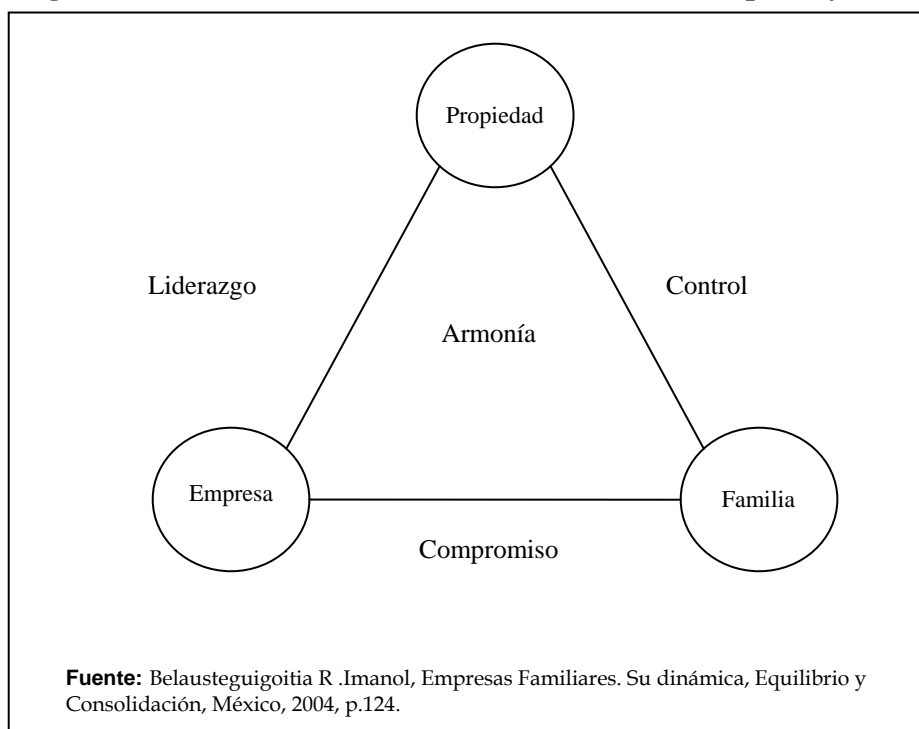
d) *Repercusión del entorno en el sistema*; hoy en día se hace más evidente la incidencia directa en una organización de lo que acontece en el entorno; en el caso, sea la familia o la empresa se ven afectadas por los cambios constantes que caracterizan éste momento histórico, y en donde los avances tecnológicos y los cambios políticos, sociales, culturales, económicos y ambientales, si bien generan nuevas oportunidades, también generan retos a veces complejos para asumir y resolver.

En consideración al modelo anterior, el autor ilustra el modelo de articulación dinámica de la empresa familiar, en el que se señala a las variables de liderazgo, control y compromiso, como aquellas que mantienen unidas a estas tres fuerzas: propiedad, empresa y familia. En el centro del modelo aparece el concepto de armonía, el cual, desde una perspectiva holística, es la variable que mantiene el balance y la articulación entre las otras variables del modelo.

Lograr una adecuada articulación entre las variables contribuye a lograr la unidad del sistema. En este sentido, conjugar la presencia familiar con la dinámica empresarial implica una adecuada elección del líder de la empresa familiar, ya sea a título personal, es decir propietario-único, o en la conformación de un grupo de liderazgo compartido. El contar con

el apoyo de una estructura de gobierno operativo en la gestión directiva tanto de la empresa como de la familia mucho va a contribuir a mantener una adecuada articulación entre empresa y familia. Junto con ello, el tomar decisiones acertadas frente a la nueva estructura de propiedad. Esta decisión si bien mantendrá el control de la familia sobre la empresa, también deberá facilitar su operación.

Figura 12. Modelo de articulación dinámica de la empresa y familia



Lograr un el compromiso mutuo, familia- empresa y empresa-familia como dos subsistemas cohesionados, que compartan intereses y metas comunes, y además reconocen y son conscientes de los intereses y metas particulares de cada subsistema es en consecuencia el resultado esperado de la interacción de los subsistemas de la empresa familiar.

3. Sobre el estudio de las empresas familiares

En los últimos años ha existido un interés más generalizado por estudiar y comprender el comportamiento particular de las empresas familiares. Se cuenta a la fecha con más elementos para conformar un marco teórico y con estudios empíricos realizados que aportan evidencias válidas que enriquecen los planteamientos sobre la compleja realidad que en la empresa familiar convergen: la dinámica familiar y la dinámica empresarial. Sin embargo, todavía existe mucho por hacer.

En el caso de México, hoy en día existe un mayor espacio para discutir sobre el tema. Foros, seminarios y cursos permiten tratar aspectos relacionados con la sucesión y la continuidad. Sin embargo en el campo de la investigación, toda vía hace falta profundizar sobre su estudio. Fortalecer este campo es primordial para establecer los lineamientos de acción necesarios en pro de la continuidad y perpetuidad de la empresa familiar.

En el siguiente cuadro se describen diferentes estudios que sobre las empresas familiares se han realizados durante las últimas cuatro décadas, y que permiten identificar evidencias a favor de los planteamientos de esta investigación. Además contribuye a resaltar diversas aportaciones que enriquecen el estudio sobre esta disciplina, su importancia y la particularidad que en dichas organizaciones se vive en función a la interacción familia y empresa.

Cuadro 5. Diferentes Estudios realizados sobre Empresas Familiares⁴¹

Autor y Año	Muestra (Encuestados) Nivel de respuesta	Elementos claves encontrados
Tagiuri & Davis	524 participantes (86% directores generales y cerca del 60% fundadores del programa de pequeñas empresas de la escuela de negocios de Harvard	Seis de las metas más importantes de los negocios familiares son: tener una compañía con empleados felices, productivos y orgullosos, con beneficios y seguridad para el propietario, desarrollo de nuevos productos de calidad, crecimiento del personal, avance social y autonomía como ciudadano y seguridad en el trabajo.
Trow (1961)	108 empresas pequeñas y medianas	El estudio encuentra una fuerte relación entre la planeación de la sucesión y la posterior rentabilidad de la empresa. Cuando el hijo del dueño es percibido como incompetente la sucesión se retrasa. En casos de sucesión no planeada el estudio encuentra una posterior rentabilidad asociada positivamente con la habilidad del sucesor.
Donnelley (1964)	15 empresas familiares	Las empresas familiares por lo general tienen gran reputación, gran lealtad y dedicación a los miembros de la familia y son conscientes de la continuidad e integridad. Los desafíos incluyen el nepotismo, falta de talento de directivos, y falta de disciplina. Las políticas de regulación pueden contribuir a estos efectos.
Davis (1968)	25 firmas en México	Tres patrones de sucesión empresarial fueron observados: padre fuerte, hijo débil, padre conservador, hijo progresista, ramas de una misma familia con desafíos diferentes.

⁴¹ Sharma Promodita, Chrisman J. James, Chua H. Jess, "Strategic Management of the Family Business: Past Research and Future Challenges", *Family Business Review*, Journal of the Family Firm Institute, Estados Unidos, Volumen 10, (1) 1997.

Autor y Año	Muestra (Encuestados) Nivel de respuesta	Elementos claves encontrados
Cambreleng (1969)	Caso de estudios de una compañía de vtas. Y servicios.	Las políticas claras y la comunicación abierta serán de mucha utilidad para la empresa familiar.
Navin (1971)	105 compañías	La mayoría de las compañías parecen tener 5 etapas de desarrollo: emprendedores, fundadores, fundadores herederos, técnicos y directores profesionales.
Willmott (1971)	79 compañías británicas	El estudio encuentra la influencia del trabajo sobre la vida de familia en relación con los horarios de trabajo, el esfuerzo en el trabajo y las preocupaciones en la casa.
Barry (1975)	25 firmas en la industria de impresión en British	Los dueños de los negocios familiares tienen 4 opciones: continuar con la propiedad y la dirección, retener la propiedad y dejar la dirección, abandonar la propiedad y mantener el control de la dirección o desarrollarse como una firma burocrática.
Barnes & Hershon (1976)	35 compañías (200 participantes)	El estudio identifica tres etapas a través de las que una compañía pasa: el emprendimiento, la especialización en funciones y la división de las operaciones.
Jain (1980)	120 empresas pequeñas y medianas	Los directores externos pueden ser muy útiles para las compañías pequeñas en el desarrollo de las relaciones públicas, la mediación en la extensión de los asuntos internos y proveer experiencia en diferentes áreas. El estudio habla de papeles y responsabilidades de estos directores así como fuentes para encontrar a estos directores.
Salomón & Lockhart (1980)	81 familias de granjas de Irlanda	Las familias que mantienen una orientación futura y tienen prevista la transferencia de propiedad son exitosas en mantener relaciones de familia sanas.
Hayes (1981)	350 empresas familiares y no familiares	Las ventajas de trabajar en una empresa familiar son las relaciones calurosas y la facilidad en la toma de decisiones cuando son aceptadas por los miembros. Los desafíos incluyen la menor profesionalización, las líneas de autoridad menos claras y la no disponibilidad de opción de compra de acciones para no miembros de la familia.
Jones (1982)	69 firmas. Con un 34.5 % de respuesta (69 de 200)	El estudio compara firmas comprometidas con la planeación estratégica con aquellas que no lo están. Las firmas de planeación participan en ambiente de exploración e identificación de oportunidades futuras a través de la investigación e involucran varios miembros de la organización en actividades de planeación. Estas firmas son más exitosas que aquellas que no están involucradas a un proceso de planeación.
Ambrose (1983)	86 negocios (1976-1981) 53 dueños y 33 jóvenes.	Para incrementar las oportunidades de una transferencia eficaz de la empresa familiar a la próxima generación, las nuevas generaciones de la familia deben estar involucrados desde temprana edad.
Schein (1983)	3 casos de estudios sobre fundadores de organizaciones	Para la sucesión eficaz los fundadores deben tener conocimiento de la cultura de la organización.
Trostel & Nichols (1982)	10 pares de compañía combinadas de sector privado y público.	El estudio descubre que las compañías privadas consiguen una tasa de crecimiento real en ventas, un mejor lugar en la utilización de activos y en las políticas de empleo que ayudan a reducir la carga impositiva con respecto a las compañías públicas. Señala además que no hay diferencia significativa en el grado de formalización de la planeación, educación de directivos o proporción de personal administrativo y profesionales para las ventas.
Crouter (1984)	55 empleados en una planta manufacturera	La vida de familia influye en la moral, la estabilidad y productividad de la fuerza de trabajo.
Gumpert & Boyd (1984)	249 dueños. Tasa de respuesta 83%	La propiedad de la pequeña empresa esta relacionada con la participación de un único dueño, quien ejerce además todo el poder y control.

Autor y Año	Muestra (Encuestados) Nivel de respuesta	Elementos claves encontrados
Geeraerts (1984)	142 empresas pequeñas y medianas holandesas	El tamaño de una organización y su estructura es modificado por el estado de su dirección. Las firmas controladas por directores profesionales se caracterizan por tener estructuras horizontales y un mayor grado de especialización que las empresas dirigidas por familias.
Holland & Boulton (1984)	Industria del procesamiento de alimentos (cantidad no mencionada)	Las empresas familiares pueden variar en relación con el tamaño, la propiedad y las estructuras de la dirección. Sobre la base del grado de participación de la familia en la empresa estas pueden ser clasificadas como prefamiliar, familiar adaptable o posfamiliar. La orientación directiva de una persona en la empresa familiar depende de su poder en la familia y en los negocios.
Liebtag (1984)	20 empresas en Estados Unidos, Europa y Latinoamérica.	El retiro oportuno del fundador es un paso para lograr una dirección más profesional. Este es un factor crítico en las empresas familiares en su transición a una compañía profesional.
Goffee & Scasse (1985)	12 firmas en la construcción general y de servicios personales.	Los propietarios pueden ser dados a delegar el control y pueden recurrir a estructuras orgánicas. En esta forma de organización el control es ejercido por los ejecutivos, aunque los propietarios mantienen prerrogativas como dueños ej. Intervención arbitraria.
Verdin (1986)	58 empleados de una cadena al por menor de zapatos	Establecer metas estimulantes y proveer retroalimentación es una ayuda para mejorar las ventas y el desempeño en los negocios pequeños.
Birley (1986)	61 Herederos potenciales, estudiantes de MBA & BBA	El estudio descubre que las familias empresarias asumen un estilo autoritario y que la posición no está correlacionada a la buena voluntad de retornar al negocio familiar. El género se encontró estar relacionado.
Kirchoff & Kirchoff (1987)	647 empresas pequeñas	El estudio descubre que los miembros de la familia son más productivos que el miembro no familiar en empresas familiares. Sin embargo como porcentajes de ingreso en estas firmas la rentabilidad no aumenta como el incremento de sueldos y jornales.
Upton & Sexton (1987)	29 empresas familiares	El estudio encuentra que las hijas están sujetas a mantener estereotipos de puestos de sexo femenino en las empresas familiares.
Barnes (1988)	Varios cientos de participantes del programa de dirección de la escuela de negocios de Harvard.	La negociación con jerarquías incongruentes (cuando una hija o hijo toma el mando como Director General) en los negocios familiares involucra un cambio en expectativas, percepciones y comportamientos de miembros de familia y de los empleados. La reestructuración, las acciones y los comportamientos diarios pueden lograr que las dos jerarquías queden en línea.
Dyer Jr (1988)	40 empresas familiares	El estudio identifica cuatro tipos de culturas de la empresa de familia: paternalista, liberal, participativa y profesional. Para una transición próspera los propietarios deben analizar la cultura de las firmas y planear un cambio en la cultura si es necesario.
Lyman (1988)	73 empresarias (39 de negocios familiares y 34 de no familiares).	El estudio revisa relaciones interpersonales de mujeres en empresas familiares y no familiares. Las mujeres relacionadas con firmas de familia describen el contacto con la familia como una necesidad en el lugar de trabajo y mencionan que en las no familiares rara vez se da. Las mujeres en las empresas no familiares intentan separar su trabajo de su vida familiar conscientemente.
Whisler (1988)	73 empresas (59 privadas y 14 públicas)	Los directores externos pueden ser provechosos cuando una compañía está en la transición hacia la profesionalización. Estos directores tienen tres papeles: Preceptor, consejero técnico y árbitro.

Autor y Año	Muestra (Encuestados) Nivel de respuesta	Elementos claves encontrados
Ford (1988)	35 compañías privadas (325 D.G. y 91 ejecutivos)	Los directores externos son percibidos como más efectivos que los miembros de la familia.
McCollon (1988)	Caso de estudio (3 tiendas departamentales controladas por una familia)	El estudio analiza a los dos subsistemas: familia y empresa como interdependientes. En las empresas familiares los dos subsistemas buscan la estabilidad a través de ajustes recíprocos. Un ambiente de trabajo es diferenciado contribuye a su logro.
Ward (1988)	2020 firmas de orígenes de datos públicos.	Seis pasos interdependientes que son importantes para el proceso de planificación estratégica son un establecimiento del compromiso de la familia para la empresa, la salud del negocio, las alternativas de la empresa, la familia y los objetivos personales, la selección de la estrategia de la empresa y los intereses y capacidad de la familia.
Ward & Handy (1988)	147 empresas familiares	48 % de las firmas en la muestra tienen directores externos en su junta directiva. Las firmas descubren que tener externos en la Junta es útil para asesorar y para la rendición de cuentas de la dirección. Solamente 2 % de los encuestados informan sobre las utilidades de la junta en la planeación de la sucesión.
Davis & Tagiuri (1989)	12 firmas en la construcción general y servicios personales.	La calidad de las relaciones de trabajo entre el padre y el hijo varía en dependencia de sus respectivos estados en sus ciclos de vida.
Dumas (1989)	18 negocios familiares en California (40 miembros de familia)	El estudio revisa las semejanzas y las diferencias en los problemas enfrentados por herederos de diferente sexo en las empresas familiares. Mientras los hijos tienen un deseo por la autonomía, las hijas adoptan un papel más sumiso como protectoras y necesitan de ayuda con la obtención de poder.
McGivern (1989)	Dos casos de estudios	El estudio identifica 5 variables principales que tienen influencia en el proceso de sucesión: el estado de desarrollo organizativo en base a la importancia de los insumos para la sucesión, motivación del propietario fundador, extensión de dominio de la familia, clima organizacional y ambiente del negocio.
Malone (1989)	58 Directores de empresas de concesiones de leña al por mayor	El nivel de planeación estratégica, la armonía familiar, la presencia de externos de la Junta de Directivos y el punto de control interno del propietario fundador está positivamente correlacionado con un nivel alto de planeación de la continuidad. El estudio encuentra que no hay una correlación significativa entre la edad de los propietarios y el nivel de planeación de la continuidad.
Berenbeim (1990)	20 empresas estadounidenses, latinoamericanas y europeas	El estudio describe tres etapas en la transición de una empresa hacia la profesionalización: la coalición para establecer la empresa, la ascendencia a la autoridad y la salida del fundador.
oción (1990)	Caso de estudio (3 tiendas departamentales controladas por una familia)	Los métodos clínicos ofrecen una ventaja distintiva para la investigación en empresas familiares debido a la estructura, el papel, la cultura y la complejidad de la tarea.
Sonnenfeld & Spence (1989)	400 Directores Generales. Tasa de respuesta del 67%	Sobre la base de su misión heroica y la talla encuentra cuatro estilos diferentes entre los Directores Generales: monarcas, generales, gobernadores, y embajadores. Mientras los monarcas y los generales se sienten más encariñados a la talla de su papel como Director General, y se quedan en un contacto cercano a la organización, los embajadores y los gobernadores están más satisfechos con sus logros y mantienen una distancia de la empresa después de su jubilación. El desafío para el jefe que sale es planear la salida como un embajador y asegurar la participación objetiva en el proceso de sucesión.

Autor y Año	Muestra (Encuestados) Nivel de respuesta	Elementos claves encontrados
Mintzberg & Winters (1990)	Caso de estudio de un negocio minorista de una familia	Durante un período de 57 años la compañía transitó por un modelo empresarial y de planeación. En el modelo empresarial el propietario estuvo a cargo de la dirección, pero en el modelo de planeación los procedimientos de reemplazo de la visión y la estrategia llegó a ser una extrapolación del status quo.
Prince (1990)	18 law firms	Los tres mecanismos para resolver los conflictos interpersonales dentro de la empresa de familia incluyen el litigio, el arbitraje y la mediación. El estudio argumenta que la mediación es el único método eficaz para la solución de conflictos en las empresas familiares.
Salganicoff (1990)	91 mujeres en negocios familiares.	La incorporación de la mujer a la empresa familiar puede ser mutuamente ventajosa. Las mujeres deben ser entrenadas para la apropiación de habilidades y trabajar en otras organizaciones antes de su incorporación al negocio familiar. Ellas deben ser estimuladas de forma temprana para ganar el conocimiento y la sensibilidad del negocio.
Lansberg y Perrow (1991)	25 negocios familiares y 9 países de América Latina.	Las economías latinoamericanas son dominadas por empresas de familia grandes. Estos grupos son privilegiados por los gobiernos quienes participan en las rupturas de la competencia. Estos grupos generalmente tienen miembros de la familia con formación profesional y grandes habilidades y adoptan políticas socialmente responsables. Sin embargo ellos enfrentan los desafíos al asumir la dirección, tales como la falta de mecanismos de gobierno corporativo.
Donckels & Frohlick (1991)	1132 empresas pequeñas y medianas en 8 países europeos.	El estudio desarrolla un modelo holístico que incluye cuatro subsistemas: la familia, la propiedad, la dirección y el negocio. Las empresas familiares son más estables, pagan sueldos más altos y tienen una actitud más conservadora hacia el negocio que las empresas no familiares.
Lyman (1991)	78 directores de empresas y 48 miembros de la familia en la empresa familiar,	En relación con las diferencias de trabajo entre las empresas familiares y no familiares, se encontró que las empresas familiares tienen mayor confianza en sus empleados y muestran menor dependencia a las políticas formales escritas.
Francis (1991)	250 grandes empresas del Reino Unido	Las etapas del control a través de las cuales pasa una firma son: el control de los miembros de la familia a dirección profesional y el control de las instituciones financieras.
Welsh (1991)	Firmas familiares de España (750), de Alemania (501) y de Gran Bretaña (8000)	El estudio reanaliza tres estudios previos y compara factores demográficos en las empresas familiares.
Owen & Winter (1991)	187 familias con negocios en la casa	El estudio señala que las mujeres están más involucradas con los negocios en casa que los hombres. Las empresas que requieren más tiempo de miembros de la familia son percibidas como más perturbadoras. El ingreso comercial y la edad no influyen en la interrupción percibida a la vida de familia.
Rothstein (1992)	45 hijos en empresas de familia judías Tasa de respuesta del 82%	Las familias judías tienen tasas más bajas de divorcio comparado con la población en general. Se observan grandes expectativas de educación para sus hijos y un fuerte sistema de valores.
Wong, McReynolds & Wong (1992)	100 personas de 53 familias	Los patrones de estructura familiar, los lazos de parentesco, los canales de información, la cooperación financiera y los niveles de aspiración son provechosos para la supervivencia de la primera generación de los negocios de emigrantes chinos. Para la segunda generación china el negocio familiar no es una carrera atractiva.

Autor y Año	Muestra (Encuestados) Nivel de respuesta	Elementos claves encontrados
Dean (1992)	234 empresas afro americanas. Tasa de respuesta del 34%	En el caso de las empresas familiares, la empresa se utiliza como un fundamento para el desarrollo profesional de las nuevas generaciones de la familia.
McCullon (1992)	565 historias organizacionales familiares en negocios al por menor	A través de relatos e historias de vida empresarial, se determina las relaciones entre la familia y la empresa. Los propietarios se concentran en los asuntos de seguridad y de frustración con empleados incompetentes; y los empleados se concentran en las relaciones con los colegas y la frustración con la dirección, así como las dificultades en negociaciones con los clientes.
Doeringer, Moss, & Terkla (1992)	Equipo de pesca y capitanes en 2 puertos de New England	El estudio revisa dos sistemas de empleo y sueldo: el parentesco y el capitalista. Los sistemas capitalistas se parecen a las firmas estándares. Los sistemas de parentesco están basados en las garantías y ajustes de trabajo. Para industrias de fuerza de trabajo intensiva como la pesca el sistema de parentesco es muy eficaz.
Kahn & Henderson (1992)	990 empresas (435 familiares y 555 empresas no familiares). Nivel de respuesta 44%	Compara la preferencia de ubicación de las empresas familiares y de empresas no familiares. El estudio encuentra que las empresas familiares buscan ubicaciones que mejoren la calidad de vida de la familia. Las empresas no familiares buscan ubicaciones que representen menor costo de operación. Todas las firmas valoran como factor más importante para la ubicación la proximidad a los mercados y clientes.
Kaye (1992)	10 estudios de casos	La dinámica de la estructura familiar puede poner en riesgo (usualmente al hijo más joven) en un papel intruso ya que esta persona es criada en un ambiente de prosperidad mayor al de su familia. Esta persona individual es entrampada en los negocios y puede exhibir una tendencia a ser defensivo. Los miembros de la familia se sienten obligados a llevar hacia delante el negocio.
Holland & Oliver (1992)	41 negocios familiares	El estudio respalda tres modelos de desarrollo de la empresa familiar: a) el control por el propietario fundador, b) el control compartido por miembros de la familia, y c) la empresa profesionalizada en la dirección. La transición de la dirección familiar a la profesional no debe ser un conflicto donde se saque ventaja.
Daily & Dollinger (1992)	104 pequeñas empresas manufactureras. Tasa de respuesta del 21%	Las empresas no familiares son más grandes, de mayor antigüedad, persiguen el aumento en crecimiento y tamaño y dependen más del control interno. El estudio estadístico no encuentra ninguna diferencia importante en el desempeño de empresas familiares y no familiares.
Handler (1992)	32 miembros de la familia de la siguiente generación	Es estudio identifica varios factores que influyen la calidad del proceso de sucesión en las empresas familiares. Dos factores identificados fueron las influencias individuales (las necesidades de satisfacción personal y de influencia personal) y las influencias relacionadas (el respeto mutuo y el conocimiento, el acuerdo y el compromiso para la perpetuación de la empresa familiar y las variedades de separación atribuibles a la participación de la familia)
Rowe, Haynes & Bentley (1993)	620 empresas de familia	La rentabilidad de las empresas familiares dependen de 2 factores: características del dueño (educación, necesidad de logro, situación de la familia, género, educación) y del negocio (contexto organizacional, estructura, edad y tamaño de la organización, localización, esfuerzos de mercadotecnia). Las características de la familia son variables y mucho determinan las utilidades del negocio.

Autor y Año	Muestra (Encuestados) Nivel de respuesta	Elementos claves encontrados
Landes (1993)	Estudio de casos de dos firmas de la banca comercial.	La identidad de las empresas familiares separada de la familia debe ser protegida o será perdida con el tiempo.
Goldberg & Woolridge (1993)	254 CEOs	Los sucesores eficaces marcan significativamente la identidad, la confianza y la autonomía de la dirección. La edad del sucesor no está relacionada con el éxito del proceso de sucesión. Cuando los propietarios no tienen confianza en las habilidades del sucesor o en su voluntad para controlar, la renuencia para dejarlos solos es mayor.
Seymour (1993)	105 empresas familiares. Tasa de respuesta del 38%	El estudio señala que la calidad de la relación de trabajo entre el propietario fundador y el sucesor tiene una relación directa con el entrenamiento del sucesor. Sin embargo no hay ninguna asociación entre la calidad de la relación y la planeación de la sucesión. Existen diferencias en el rating del fundador y del sucesor. Los dueños dan mayor importancia a la planeación y el entrenamiento que los sucesores.
Winter & Fitzgerald (1993)	321 propietarios de empresas de construcción de vivienda.	Aproximadamente 33 % de empresas dejaron de existir después de 3 años. Solamente el 20% tienen razones económicas para continuar. Causas de desaparición que se citan son: la salud, el empleo y razones familiares.
Covin (1994)	223 estudiantes (115 no graduados y 108 graduados)	Los negocios familiares perciben como competencia a los negocios que no son familiares. La falta de formalización se percibe como una debilidad. Los estudiantes graduados ven menos favorable que los estudiantes desarrollar una carrera en los negocios familiares. El género no tiene una influencia significativa en la percepción.
Lansberg & Astrachan (1994)	130 individuos de 109 empresas familiares con un nivel de respuesta de 36%	El efecto de la adaptabilidad y la cohesión familiar sobre la planeación de la sucesión y el entrenamiento del sucesor está mediado por el compromiso de la familia hacia la empresa y la calidad de la relación entre el fundador y el sucesor.
Kleinsorge (1994)	34 casas de descanso (10 familiares y 24 no familiares)	Las casas de descanso que son administradas por familias empresarias proveen un cuidado de más alto nivel pero son menos eficientes en su operación con relación a las que no son administradas por familias (tienen tasas de ocupación más bajas, menos activos y más deudas; gastan menos en el cuidado del paciente y sus sueldos son más altos).

4. Dinámica de la empresa familiar

Si bien la naturaleza familiar permite que las empresas adquieran una gran fortaleza, esa misma identidad, puede darse en detrimento de un comportamiento directivo verdaderamente profesional. Sus miembros comparten una historia, una identidad y un lenguaje de familia, sin embargo estos antecedentes culturales y su dinámica actual, pueden obstaculizar la interacción con el negocio. Al respecto comenta Lansberg⁴², [...] “Dicho de otro modo, las tradiciones, normas y costumbres arraigadas en una empresa familiar pueden

⁴² Lansberg I. y Gersick, “Sello de Familia: cultura y gobierno corporativo en la empresa familiar latinoamericana”, en *Harvard Business Review*, impact media, volumen 84 número 8, agosto, 2006, pp30 - 42

impactar fuertemente -y muchas veces disminuir- la capacidad de las familias para perpetuarse y hacer prosperar sus negocios en el largo plazo.

Ilustrando lo anterior, se encuentran casos en donde es más fuerte el deseo de mantener un linaje familiar que considerar en la toma de decisiones, una lógica empresarial. Por ejemplo, el hecho de mantener una tradición familiar aunque ello signifique detener el desarrollo y la innovación administrativa y operativa de la empresa; o el caso, en donde es tan importante el parentesco para elegir a la persona que va a desempeñar un cargo directivo, sin considerar su preparación ni las habilidades gerenciales que requiere el desempeño de su gestión.

Además, hoy tanto la familia como la empresa enfrentan cambios significativos en su estructura. Operan dentro de un contexto diferente y de mayor complejidad que bien puede o no contribuir a su crecimiento y desarrollo. En muchas de ellas, el relevo generacional y la preocupación relacionada con la continuidad y la sucesión, son cuestiones que preocupan a las generaciones mayores, quienes ven ante la complejidad actual, un futuro cada vez más incierto.

Por su parte, las nuevas generaciones de familia, muchas de ellas ya involucradas en la dinámica empresarial, y que forman parte del grupo directivo, asumen junto a la generación mayor, entre otros, el reto de desarrollar habilidades que les permitan identificar y resolver las dificultades particulares de la empresa familiar. Su reto, es desarrollar un estilo de dirección que sea eficaz ante las exigencias de un mercado cambiante, globalizado y competitivo, que les permita mantenerse en el mercado y consolidar el patrimonio empresarial; y a la vez, que contribuya a mantener la unidad y la armonía familiar.

Considerando el modelo de equilibrio dinámico, el reto es por tanto, mediar entre los intereses de la familia y de la empresa y considerar las repercusiones de dichas decisiones sobre estas dos dinámicas. Dichos intereses bien pueden ser complementarios, o contrario a ello, totalmente opuestos al grado de llegar a ser destructivos y perjudiciales para todo el sistema. Caso en el cual, se hace más evidente el distanciamiento familiar.

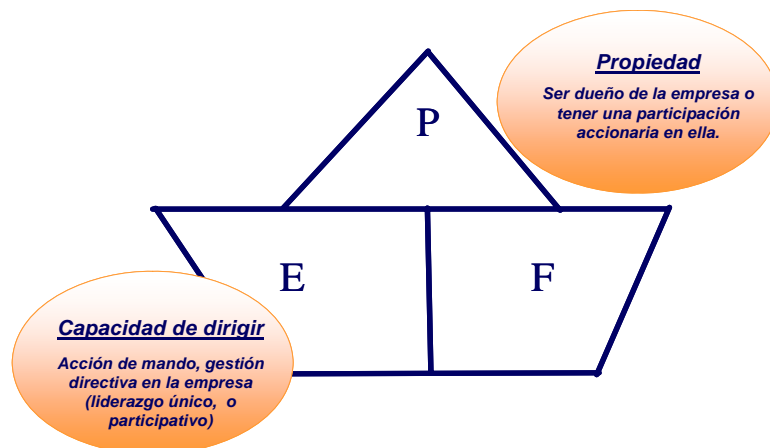
4.1 Situaciones frecuentes en la empresa familiar

Uno de los aspectos que cabe comentar son algunas situaciones particulares que vive la empresa familiar y, que Miguel Gallo⁴³ denomina como las “trampas de la empresa familiar”. Según Gallo, [...] “Es de vital importancia convencerse que en la empresa familiar no existe una “vacuna” inmunizadora que impida de manera continuada, al paso del tiempo, caer en las trampas. Estar personalmente convencido que por haber meditado sobre la existencia probable de alguna de dichas trampas e incluso haber trabajado en su solución, y estar preparado para no caer en otras formas futuras de las mismas trampas que hoy se desconocen, es sin duda la causa de la mayor parte de fallos en la continuidad de las empresas familiares”.

A continuación se comentan de manera detallada estas:

1) *Confundir el derecho de propiedad con la capacidad para dirigir una organización*

Si bien en los primeros años de existencia de la empresa puede existir una similitud entre propiedad y capacidad de dirección, en la medida que crece la empresa y que además se opera en un entorno globalizado y competitivo, se hacen necesarias nuevas capacidades estratégicas y directivas para dar respuesta a estos nuevos retos. El hecho de poseer el poder o control sobre la empresa no constituye el tener las habilidades necesarias para dirigir la empresa.



Fuente: Elaboración propia, septiembre 2007.

⁴³ Gallo, Miguel, *La Empresa Familiar*, IESE, Universidad de Navarra, España, 1997.

2) Confusión de los flujos económicos en la empresa familiar

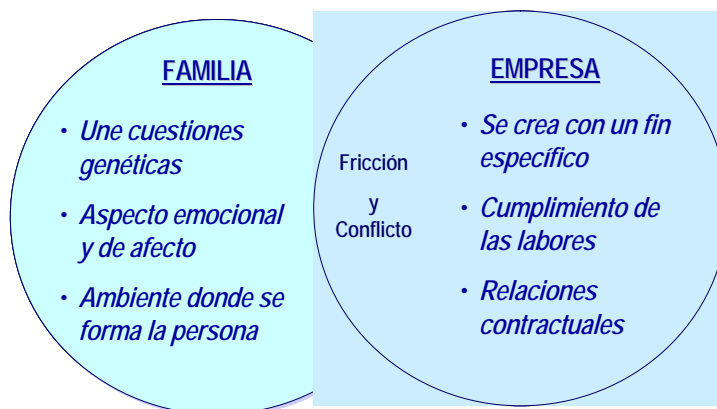
Usualmente se manifiesta cuando la empresa familiar no cumple con las reglas del mercado para generar y repartir adecuadamente el valor económico agregado. Refiere también al hecho de remunerar altamente o por debajo de lo normal a los miembros de la familia vinculados a la empresa, dar bajos dividendos o sobre valorarlos a los accionistas, o el caso de dar prebendas por ser miembros de la familia, generando distorsiones en los costos operativos de la empresa.



Rompimiento entre el equilibrio de los roles y una confusión de flujos económicos.

Fuente: Elaboración propia, septiembre 2007.

3) *Confusión de lazos de afecto con lazos contractuales*, es decir entre los vínculos que ligan a la familia y los vínculos que unen a los integrantes de la empresa.



Fuente: Leach Peter, La empresa familiar, México, 1993, p.52.

Tanto la familia como la empresa tienen definidos sus propios valores y características como pilares de su éxito. Sin embargo, la trampa en la que caen muchas empresas es creer que los aspectos o características de estas dos instituciones pueden sobreponerse unas sobre otras o peor aún, reemplazar unas por otras en la labor diaria de una empresa familiar. Un afecto confundido con la relación laboral, por ejemplo, puede afectar el compromiso laboral.

4) *Retrasar innecesariamente la sucesión*, una de las trampas más peligrosas al poner en juego la continuidad y crecimiento de la empresa así como la formación de sus futuros sucesores. Esta responsabilidad recae sobre los miembros de la generación anterior y corresponde a ellos estar preparados para afrontar esta situación. No se trata simplemente de abandonar un cargo para dejar todos los problemas de la empresa a los sucesores. Se trata de preparar con tiempo a los futuros sucesores, la estructura de gobierno, y las situaciones relacionadas con el manejo y la distribución del patrimonio empresarial.

La responsabilidad recae sobre los miembros de la generación mayor. Se pone en juego:

- La continuidad y crecimiento de la empresa
- La formación de sus futuros sucesores.



Se trata de preparar con tiempo:

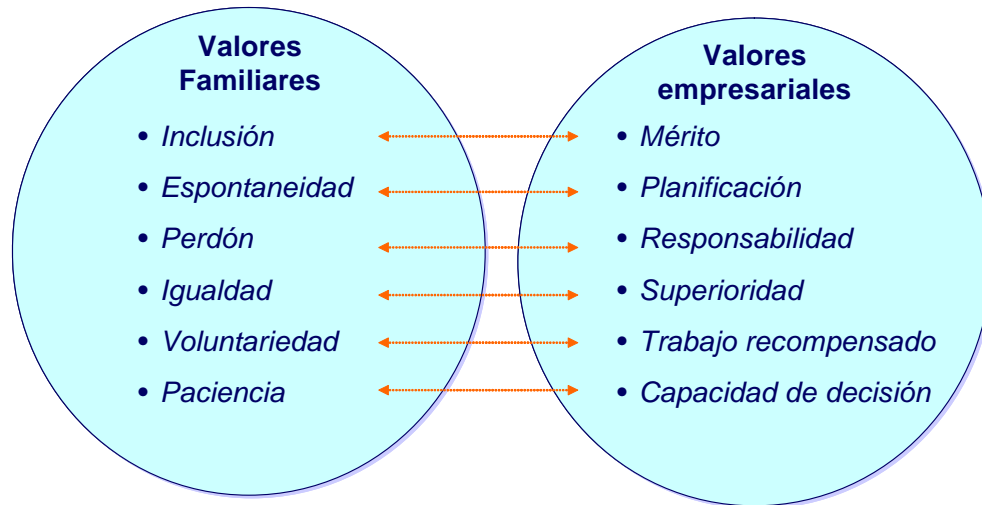
- A líder o líderes de la empresa
- Definir las estructuras de gobierno
- Decidir lo relacionado con el patrimonio empresarial

Fuente: Elaboración propia, septiembre 2007.

5) *Carencia de valores y virtudes de los miembros de una empresa familiar*

Trampa muy común en nuestros tiempos que afectan la unidad y el compromiso que puedan tener los miembros de la familia en la empresa y llevarla a su desaparición.

Valores y virtudes de los miembros de una empresa familiar



Fuente: Lansberg I. y Gersick, *Sello de Familia*, en Harvard Business Review, Volumen 84 número 8, agosto, 2006, p. 41

6) *Creerse inmune a las trampas anteriores*, es la última de las trampas y tal vez la más crítica. Consiste en pasar por alto estos consejos y creerse la mentira de que eso solo le pasa a otras personas. Negar estos problemas es como negar que las personas envejecemos con los años. Ni siquiera es suficiente que se haya pensado en como solucionar estos inconvenientes si no que se debe estar atento en todo momento para que no nos tomen por sorpresa.

Gonzalo Gómez⁴⁴, agrega una séptima trampa y es, la amenazas de extorsiones a la empresa familiar por grupos al margen de la ley, quienes en han encontrado en estas acciones, un sitio perfecto para su financiación. Amenazas y extorsiones ofrecen un ambiente externo peligroso e inseguro para el desarrollo de la empresa y para el bienestar familiar; coloca en peligro de supervivencia a los miembros de su familia y a nivel empresarial, con el tiempo, le va restando capital de trabajo en la empresa.

Comenta el autor que, [...] “en las empresas familiares, generalmente el mediano y pequeño empresario se encuentra “atrapado” en el país, ya que aquí existen todos sus afectos familiares y empresariales”. Agrega, [...] “ante estas situaciones de extorsión, los miembros

⁴⁴ Gómez Betacuourt, op citr., p.37-77

de una empresa familiar deben estar conscientes de la responsabilidad social y empresarial que tienen en el momento de tomar esta decisión. La empresa familiar no sólo pertenece a sus accionistas, también a la sociedad y en la mayoría de los casos actúan como si estuvieran solos en ellas, sin reflexionar en los efectos secundarios de las decisiones; pues ceder a estas extorsiones no ayuda a construir lo público y tampoco favorece el bienestar general”.

4.2 Fortalezas y debilidades de la empresa familiar

Según Ginebra⁴⁵ las fortalezas de las empresas radican en las relaciones de afecto, la comprensión, la aceptación de la autoridad y la finalidad común. Leach⁴⁶ determina que la mayoría de las empresas familiares se distinguen por un clima singular que genera un sentido de pertenencia y un propósito común en toda la fuerza laboral, que si bien es intangible, es un aspecto que se manifiesta en una cantidad de cualidades que pueden servir para proporcionar a la empresa una importante ventaja competitiva.

Belausteguigoitia⁴⁷ comenta que, [...] “se suele tener más en cuenta las debilidades de las empresas familiares que sus fortalezas. El morbo nos hace poner atención a los grandes fracasos y pleitos familiares, pero ponemos menos interés en escuchar los grandes éxitos que también tienes estas empresas. A pesar de esta tendencia, después del análisis que propongo quedará claro que las fortalezas de las empresas familiares son muchas y muy variadas”.

- **Fortalezas de la empresa familiar**

El sentido de pertenencia

Es uno de los aspectos que caracteriza a la empresa familiar y que se manifiesta en una serie de cualidades concretas y específicas como son:

- La *comprensión*, que es un sentimiento que permite conocer el sentir del otro, y que genera un ambiente de mayor confianza y apertura.

⁴⁵ Ginebra *op cit.*, p.50

⁴⁶ Leach, *op cit.*, p 24

⁴⁷ Belausteguigoitia, *op cit.*, p. 38

- *La comunicación y el diálogo abierto*, en donde los miembros de la familia pueden expresar libremente sus expectativas, inquietudes y su posición frente a decisiones que con respecto a la familia o la empresa deban tomarse.
- *La dedicación y compromiso*, la empresa familiar es fruto de una entrega total tanto en tiempo como en trabajo y de la aportación de recursos por parte de su propietario fundador y de su familia, aspecto que se traduce en una responsabilidad familiar común, caracterizada por la profunda dedicación y compromiso de sus miembros y generando una mayor lealtad no sólo en el ámbito familiar sino de todo el grupo de trabajo.
- *La finalidad común*, que puede considerarse como una marca que identifica la propia historia de la familia y que se convierte en el impulso que permite crecer y desarrollar a la familia y a la empresa conjuntamente en objetivos afines.
- *La visión a largo plazo de su propietario fundador*, si bien no es un estratega su visión a largo plazo se da en función a que su patrimonio tendrá que quedar en la familia, permitiendo su continuidad y generando una estabilidad para los suyos. El grado de visión es un factor que determinará el éxito o el fracaso y se traduce como el reflejo de la proyección personal y familiar en la empresa.

Las relaciones de afecto

Surgen de la unidad familiar basada en el amor, el respeto y la aceptación, en la convivencia familiar que se refleja en la empresa frente a la aceptación del otro tal y como es, con cualidades y defectos, donde se reconocen errores y se corrigen, se perdona y se tolera, permitiendo aprovechar lo mejor de cada uno y fomentar el apoyo y complementación en forma espontánea cuando se percibe una necesidad.

Cabe anotar que el hecho de ser una relación espontánea y no formalizada, plantea problemas específicos frente a la estructura organizativa de la empresa y sobretodo en la dinámica de dicha estructura. Se dice, que lo que pasa en la empresa es reflejo de las

relaciones familiares, situación que plantea Lea⁴⁸ al decir que “las características que marcan la relación familiar serán reflejadas en la empresa y en la forma en que se asuma el manejo de la misma”.

El conocimiento del oficio

Es otra ventaja de la empresa familiar en el sentido de que los miembros de la familia se involucran en la empresa desde sus primeras edades y crece en ella, por tanto, el oficio se transmite de padres a hijos hasta crear una tradición familiar que refuerza más el buen hacer.

La presencia de una jerarquía y la aceptación de la autoridad

Se constituyen también como ventaja en el sentido de que en una empresa familiar por lo general sus miembros directivos llevan varios años en el trabajo, permitiendo cierto grado de desarrollo y estabilidad.

El compromiso y la cultura estable estriban en el hecho de que la empresa familiar cuenta por lo general con una estructura sólida que es percibida en el mercado, generando un alto grado de confiabilidad de la empresa con sus clientes, proveedores y colaboradores quienes perciben una organización sólida y con trayectoria. Vinculado a ello, está el orgullo que sienten quienes forjaron la empresa y quienes están y han estado ahí para su permanencia.

Contrario a ello, la problemática de tanta estabilidad genera poca flexibilidad en el momento de tomar decisiones, de ahí que si bien la estabilidad en una empresa familiar es uno de sus originales y más valioso activo, puede ser al mismo tiempo, un obstáculo para el cambio y la adaptabilidad.

La autonomía de mando

Se da en el sentido de que el propietario-fundador de la empresa, tiene un control absoluto sobre las decisiones, aspecto que puede ser un factor de éxito porque permite actuar con libertad y tomar caminos de acción en la empresa, sin barreras y sin que otros grupos de

⁴⁸ Lea, *op cit.*, p. 25

poder puedan impedirlo; es un factor de fracaso, si quien toma las decisiones no tiene suficientes elementos para hacerlo, es decir, no tiene la preparación ni la visión para tomar decisiones profesionales e inteligentes en el negocio.

La autonomía genera también, *el nepotismo*, que es factor de éxito si se entiende como colocar en puestos clave a los familiares de confianza que además cumplan con el perfil indicado. Puede ser factor de fracaso, cuando no se consideran aspectos relacionados con el perfil y no se establecen medidas de evaluación de desempeño.

El manejo familiar de la empresa establece también cierto grado de *flexibilidad en el trabajo, el tiempo y el dinero*: así como existe un compromiso de trabajo, de dedicación y de inversión, la empresa familiar permite cierta flexibilidad en el manejo de estos factores.

• **Debilidades en la Empresa familiar**

La empresa familiar presenta desventajas que se traducen en debilidades y en obstáculos para su desarrollo que se reflejan sobre todo en el manejo administrativo y en la intervención de la familia en el desarrollo de la empresa.

Las principales barreras que enfrenta una empresa familiar están relacionadas con:

- El choque generacional.
- Las discrepancias en el seno de la propia familia.
- La incorporación de miembros de la familia o de no familiares en puestos claves de la empresa sin que se considere el perfil ni la experiencia en un cargo similar.
- El manejo del patrimonio.
- El carecer de estrategias claras y unánimes para su continuidad.

Ginebra⁴⁹ considera que existen fenómenos propios y específicos de la empresa familiar y otros más generales que tiene presencia en todo tipo de empresa. Como debilidades exclusivas de la empresa familiar menciona *el nepotismo*, aunque aclara que éste es un fenómeno que está presente en todo tipo de empresa e institución y que no sólo caracteriza a las empresas de carácter familiar. Algunas debilidades de la empresa familiar son:

⁴⁹ Ginebra, *op cit.*, p. 49.

El nepotismo

Se refiere a la presión que la familia ejerce sobre la dirección de la empresa para favorecer a los parientes en detrimento de la mejor elección de la persona para un cargo; se define como una actitud frente a la contratación de miembros de la familia y al manejo que con relación a las remuneraciones se hace. Grabinsk⁵⁰ considera que es imposible no contratar familiares en una empresa de este carácter, más en el caso de pequeñas y medianas empresas donde la familia nuclear (padre, madre e hijos) crece y se desarrolla en torno al negocio.

El compadrazgo

Situación propia que caracteriza a la familia extendida en México y que Ginebra menciona como una realidad que junto al nepotismo está enraizada a la misma naturaleza de la empresa familiar. De la Cerda⁵¹ define a este fenómeno como *familismo*, forma típica de organización social característica de las organizaciones mexicanas y que se refiere a la extensión de la familia en la actividad empresarial.

El enfeudamiento (creación de feudos)

Es una actitud que se relaciona con el sentido de dominio que cada miembro de la familia asume con respecto a la división o cargo que desempeña convirtiéndolo en un terreno intocable, en donde el tiene total autonomía y autoridad.

La autocracia

Se refiere al dominio aplastante que puede tener un líder sobre la familia, caso más común del propietario fundador con respecto a subestimar la capacidad de dirección de la empresa por parte de sus hijos.

El Paternalismo

Es el reflejo de una actitud proteccionista no sólo con los miembros de la familia sino con las relaciones que se establecen con los trabajadores, asumiendo una actitud muy permisiva y compromisos más allá de los laborales.

⁵⁰ Grabinsk, *op cit.*, p.29

⁵¹ De la Cerda, *op cit.*, P. 157

Resistencia al cambio

Es una actitud que refleja el conservar los métodos y procedimientos que tanto en nivel directivo como operativo se han manejado en la empresa, oponiéndose a mejoras que pueden hacerse al utilizar nuevas tecnologías, modelos directivos, etc.

A las anteriores se agregan otras debilidades que son más específicas de las empresas familiares:

- ***La resistencia a abrir el capital accionario***, que se traduce como la actitud frente a mantener el patrimonio en manos de la familia para que la empresa no pierda su naturaleza familiar.
- ***La indefinición estructural***, que responde al poder familiar ejercido en la empresa y se manifiesta en el juego del poder que maneja un marco estructural poco definido.
- ***El manejo de las aportaciones***⁵², que están representadas por el trabajo y/o la inversión de los miembros de la familia y por lo cual reciben a cambio sueldos, dividendos y/o patrimonio. La relación genera cuatro tipos de flujos diferentes: compraventa de productos; trabajo–salario; inversión-beneficio y préstamo–rédito.
- ***La desinformación por parte de los miembros de la familia respecto a la empresa y su funcionamiento***, sobretodo respecto al manejo financiero y contable de la empresa y que se convierte en una herramienta de poder para quien está a cargo de la empresa y conoce de la información.
- ***La manipulación familiar***, que se traduce en el manejo por parte de algunos miembros de la familia frente a la toma de decisiones, situación que le quita objetividad al manejo de la empresa.
- ***El manejo en la práctica de la delegación***, que se presenta cuando nuevas generaciones se están afianzando en la estructura directiva y se genera conflicto por el manejo de poder que se manifiesta en un tira y afloje en la función de los ciclos de error y acierto de los nuevos miembros vinculados a la empresa.

⁵² Llano lo define como *confusión de los flujos*, ya que en muchos casos las aportaciones de los miembros de la familia en la empresa no son consideradas ni valoradas en toda su dimensión.

4.3 Tendencias futuras de la familia y su incidencia en la empresa familiar

Desde el punto de vista sociológico, la conformación de la dinámica familiar a través del tiempo ha ido cambiando y hoy más que nunca ha ido adaptando diversos parámetros.

A principio de siglo se observaba la familia extensa de la sociedad agraria; posterior la familia nuclear de la sociedad industrial y hoy en una sociedad postindustrial, observamos tendencias hacia el individualismo, mayor participación de la mujer en el campo laboral, la conformación de familias disfuncionales, las tendencias a un mayor número de divorcios, caída de la natalidad, disminución de la mortalidad y alargamiento de la etapa de nido vacío y alargamiento de la vida de familia. Situaciones que contribuyen a crear unas condiciones que hacen mucho más vulnerable a la familia tradicional en la que están basadas la mayoría de las empresas familiares.

Estos cambios estructurales inciden en el comportamiento de sus miembros, en la conservación o no de valores y en la ruptura de las relaciones familiares que fomentan la desunión y división de la familia. Dichas situaciones repercuten directamente no sólo en las directrices del manejo empresarial sino también en la forma como se maneje en futuro dicho patrimonio. Una apertura a tratar temas relacionados con la sucesión y el manejo de la propiedad son hoy posibles donde años atrás eran casi vetados y ocultos, y ésta puede ser una ventaja en el nuevo contexto.

Si bien existe una tendencia a conservar las tradiciones, la familia enfrenta hoy cambios significativos que se manifiestan en su estructura. Situaciones como los rompimientos y separaciones en la relación de pareja, la extensión del ciclo de vida de los padres, una menor dependencia de los hijos, una mayor preparación de la siguientes generaciones, la incorporación de la mujer en el trabajo y una fuerte crisis de valores, son algunos de los aspectos que han incidido significativamente en una estructura familiar diferente.

Bayman⁵³ habla sobre la modernidad líquida, para referirse así a la etapa actual de la modernidad y que se caracteriza por la ausencia de roles definitivamente fijos y en consecuencia los cambios que se están produciendo de la mano con la globalización.

⁵³ Sigmunt Barman, *La sociedad individualizada*, Madrid, 2001

Comenta que el nuevo sujeto social aparece así como un sujeto precario, condenado a buscar permanentemente su identidad, construirla y reconstruirla incesantemente. La crisis de identidad deja así de ser algo exclusivo de los adolescentes y es como si la adolescencia pasara a ser condición natural de vida. La consecuencia de todo ello es la aparición de nuevos tipos de familia y el cambio estructural en la familia tradicional como modelo único.

Por otra parte la participación de los dos protagonistas clave en una empresa familiar, sucesor y sucedido, es también de mencionar en la dimensión que hoy les caracteriza. Por una parte, respecto al sucedido, hoy en día el promedio de vida, llega a los 71 años y esto repercute directamente en una mayor permanencia del propietario-fundador en las labores diarias de la empresa, y quien seguramente tratará de sentirse útil por mucho más tiempo, buscará mantener su poder e influencia y en consecuencia, los conflictos al interior de la empresa familiar podrán incrementarse ante el inicio de un proceso de sucesión y de cambio.

En cuanto al sucesor, las posibilidades de formación y preparación son hoy en día más diversas. Se cuenta con una mayor oferta educativa a nivel medio y superior, contribuyendo con ello al desarrollo de habilidades y competencias gerenciales. En el desempeño laboral dentro de la empresa dicha situación puede generar ciertos descontentos y vacíos al no poder desarrollar en plenitud sus habilidades o verse coartado ante sus sugerencias profesionales.

La dinámica empresarial también ha sufrido cambios importantes en los últimos años. La internacionalización de las economías y la incertidumbre que conlleva los procesos de globalización, frecuentes en esta época, han generado cambios sustanciales e nivel de la gestión directiva de las empresas. En este sentido se requiere de una mayor habilidad y desarrollo de competencias a nivel directivo para hacer frente al ya complejo entorno al que se enfrenta la empresa.

Algunos de los aspectos puntuales que pueden contribuir a esa gestión son: una cultura de la dirección más difundida, diversidad de especializaciones, necesidad de una visión estratégica compartida, aumento en el tamaño de las organizaciones, estructuras de responsabilidades más flexibles, mayor complejidad en las relaciones con los empleados,

tendencia a un liderazgo compartido y más participativo, y mayores oportunidades de formación para trabajar en ámbitos empresariales.

Junto a ello cabe señalar también la incorporación de las nuevas tecnologías de información, nuevos sistemas de comercialización, cambios tecnológicos, cambios en los hábitos de consumo e innovación de productos que, han ocasionado una mayor complejidad y problemática al interior de diversos sectores de la economía. En algunos casos dicha situaciones generan el aumento del tamaño de las empresas de algunos sectores, la tendencia a asociarse y el incremento en su poder de negociación frente a sus proveedores y clientes.

La respuesta de los niveles directivos de muchas empresas ha sido hacer frente a estos nuevos retos del mercado y adaptarse a los mismos con un enfoque más apropiado. El desarrollo de un pensamiento estratégico se ha convertido en un elemento vital para las organizaciones actuales. Analizar sus competidores y su mercado buscando una posición diferencial de acuerdo a sus ventajas competitivas ha permitido que la organización alcance sus objetivos de crecimiento y desarrollo.

Sin embargo, en este contexto muchas de las empresas familiares son aun todavía muy vulnerables, puesto que en ocasiones no cuentan con la estructura directiva capaz de hacer frente a estos nuevos retos. El dilema entre una gestión de carácter autoritario y el de una filosofía y visión más abierta y de consenso, es parte de los retos que hoy enfrenta la empresa familiar y que mucho tiene que ver con el proceso de transición generacional.

Ante el nuevo modelo económico el desafío que enfrentan las familias empresarias mucho tiene que ver con la respuesta al interrogante sobre la solución a un liderazgo empresarial consistente a una demanda futura, todo lo cual refleja la forma de asumir el proceso de transición generacional. Este proceso contempla el definir una visión compartida de familia empresaria, tomar decisiones sobre el manejo del patrimonio empresarial y el contar con un grupo de líderes que cuente con habilidades inherentes al desarrollo de una gestión estratégica de dirección.

Un modelo de gestión directiva participativa, el incursionar en nuevos mercados, hacer uso de las nuevas tecnologías, asumir la participación activa de la mujer, y superar algunas barreras culturales relacionadas con la comunicación y la forma de asumir los procesos de negociación, son entre otros los aspectos que enmarca este desafío.

5. Conclusiones

Las consideraciones particulares tratadas en el capítulo sobre la empresa familiar, permiten identificar claramente el reto que hoy en día enfrenta la familia empresaria. En el proceso de toma de decisiones se debe considerar la incidencia directa que estos aspectos tienen sobre la continuidad de la empresa y las repercusiones para lograr mantener un equilibrio dinámico. Las empresas familiares se encuentran frente a dos grandes retos: sobrevivir a sí mismas y a la vez, ser competitivas en un mercado globalizado. La tarea, sin duda, comienza con establecer las directrices que contribuyan a lograr su continuidad.

CAPITULO II

LA CONTINUIDAD DE LA EMPRESA FAMILIAR

Una de las preocupaciones del fundador es saber que tanto sus hijos y las siguientes generaciones de la familia tienen interés en continuar con el negocio familiar. Esto le lleva a cuestionarse sobre situaciones futuras, como el perfil de la persona que asumirá la dirección de la empresa, ¿Cuénta con las aptitudes necesarias? ¿Tiene una formación idónea para asumir el liderazgo?; su deseo sea, tal vez, encontrar una respuesta afirmativa, alentar su participación y lograr que se preparen para asumir el rol de director. Sin embargo, seguramente en su sentir de padre deseará que la respuesta obtenida, sea favorable para que también sus hijos y los miembros de las siguientes generaciones logren realizar a plenitud su verdadera vocación.

Si fuese el caso, de ser en el campo de los negocios, que mejor sea dentro de la empresa, decisión que además de contribuir con su crecimiento y desarrollo profesional, beneficia para que se logre perpetuar un patrimonio familiar y empresarial.

Para lograr la continuidad de la empresa en su carácter familiar es necesario visualizar en conjunto y acorde a los intereses de la familia y de cada uno de sus participantes, una visión compartida de lo que se desea a futuro, tanto de dinámica familiar como empresarial. Esto conlleva a crear una sensibilización a nivel familiar que permitirá a los miembros de la familia, el poder establecer acuerdos claros, sueños compartidos, directrices y planes conjuntos de acción que contemplen la participación de las siguientes generaciones en la dirección y el patrimonio empresarial.

De igual manera conlleva, el asumir de manera consciente las situaciones inherentes al proceso de sucesión, que involucra aspectos tanto de dirección como de manejo de patrimonio y sobre todo, de la participación de la familia frente a decisiones fundamentales que sustentan dicha continuidad. Además, no debe perderse de vista que parte de esa continuidad, es que la familia empresaria debe crear y conservar espacios de convivencia y

esparcimiento, que seguramente han sido vitales a través de la historia familiar y que han contribuido a alimentar los lazos de afecto y cercanía entre los miembros de la familia.

Al respecto Carlock¹ comenta, que no existe fórmula alguna que garantice la continuidad de la empresa familiar, sin embargo, identifica cuatro aspectos claves del proceso:

1. Compromiso compartido con el futuro de la familia y de la empresa.
2. Crear espacios de convivencia para abordar situaciones de conflicto y mantener una comunicación abierta y eficaz.
3. Elaborar un protocolo familiar para respaldar el proceso equitativo en los pactos de la familia.
4. Planificación consciente y continuada.

Amat², menciona que las razones por las cuales las generaciones mayores consideran válidas para desear la continuidad de la empresa familiar son:

- a) Poder ofrecer una oportunidad para los hijos, ya sea para proporcionar la posibilidad de independencia y autonomía en su futuro, o darles la oportunidad de crecimiento y creatividad,
- b) Conservar un patrimonio familiar,
- c) Generar, mantener o consolidar una tradición, una historia, unas raíces. Crear algo que permanezca en el tiempo,
- d) Mantener la unidad de la familia contribuyendo a que trabaje junta, se fortalezcan los lazos familiares y se logre una mayor convivencia entre los hijos,
- e) Crear ventajas económicas y riqueza que garantice la seguridad y económica a la familia y
- f) Asegurar un ingreso y el poder realizar algún proyecto personal tras su retiro.

Es por tanto, que conservar el carácter familiar de una empresa, compromete a la familia empresaria en un proyecto conjunto que considera el asumir el proceso de sucesión y tener

¹ Carlock S. Randel y Ward L. John, *La Planificación estratégica de la Familia Empresaria*, Bilbao, Deusto, 2003, p. 132.

² Amat, Joan, *Continuidad de la Empresa Familiar, 2ª edc.*, Barcelona, *Gestión 2000*, 2000, pp., 17-19

un sueño compartido de familia y empresa. A continuación en este capítulo se desarrollan los aspectos que contribuyen a lograr dicho reto.

1. Transición Generacional en la empresa familiar

Responde al proceso de participación de las siguientes generaciones de la familia en la dinámica empresarial. Se da en el tiempo y abarca desde las primeras etapas del negocio y va mucho más allá de la participación de una tercera o cuarta generación de familia. Dicha participación es fundamental para lograr conservar el carácter familiar de la empresa.

En función a ello, podemos identificar tres momentos claves para la continuidad que se describen en función a las etapas del ciclo de vida tanto de la familia como de la empresa y la participación familiar en el negocio.

1.1 La Empresa familiar de primera generación

Hacer una empresa implica una tarea absorbente y obsesiva para su fundador y para la vida familiar. Probablemente el propietario fundador ha dejado cierta estabilidad laboral para asumir el riesgo de sacar adelante un negocio. Es una persona con gran intuición, trabajo, dedicación y compromiso que busca como fin principal consolidar su empresa.

En la empresa, esta primera etapa corresponde a la consolidación del negocio; por lo general la estructura organizacional está totalmente centralizada en el fundador, los procedimientos se llevan a cabo en la medida de las necesidades, modificándose constantemente; la empresa se centra en ofrecer un sólo producto o servicio y fundamentalmente busca ubicarse en un nicho de mercado donde pueda permanecer y generar utilidad para que en el mediano o largo plazo pueda consolidarse.

En la familia, la generación mayor suele tener menos de cuarenta años, y los hijos, en el caso de que los haya, no cumplen aún la mayoría de edad. El reto más importante es la consolidación de la relación de pareja y, la crianza y formación de los hijos, en donde se definen y se cultivan los valores, los sueños de vida, los lazos afectivos, el sentido de pertenencia y aspectos como la aceptación de la autoridad y el liderazgo.

La propiedad, por lo general está concentrada en el propietario-fundador quien trata de encontrar el equilibrio entre el control autónomo de la empresa y su receptividad a las opiniones constructivas de los interesados en ella.

Al pasar los años, y en la medida que el negocio va prosperando, el sueño del propietario-fundador es crecer y consolidarse para garantizar el patrimonio familiar y probablemente, dar oportunidad de vinculación a miembros de la familia en la dinámica empresarial. Su mayor reto se convierte principalmente en no limitar la capacidad de crecimiento de su empresa, de ahí que su responsabilidad sea la de liderar o manejar los cambios necesarios en pro de la continuidad y crecimiento de la misma.

De lo anterior podemos concluir que las empresas familiares en primera generación, atraviesan dos momentos claramente diferentes:

- *El primero, el comienzo de la actividad*, fase durante la cual la empresa va creciendo poco a poco llevada de la mano de su propietario-fundador, quien aglutina todo el poder de decisión y el peso de la responsabilidad.
- Y una fase posterior, *la de crecimiento*, cuando la empresa ha logrado cierta estabilidad y se ha posicionado en el mercado. El propietario-fundador puede tener una idea más clara con respecto a la continuidad de la empresa y la consolidación de un patrimonio para su familia.

1.2 La transición a la segunda generación

Es una etapa que se caracteriza porque el propietario-fundador de la empresa ya ha superado la edad de los 50 o 55 años y lleva trabajando un buen tiempo en el negocio, probablemente alrededor de unos 20 años y sus hijos se encuentra en la adolescencia o en la juventud, en un nivel medio o superior de estudios y se están incorporando al negocio o ya se han incorporado en su totalidad.

En algunos casos, es el momento del primer relevo generacional³, uno de los más trascendentes para las empresas familiares y lo demuestra el enorme índice de desaparición de las mismas, al no lograr superar esta transición.

Es esta etapa, tanto en la familia como en la empresa se dan cambios fundamentales en cuanto a las necesidades económicas, de seguridad y de estatus. De haberse fomentado una cooperación y de haberse dado una vinculación temprana e informal de los hijos, es en esta etapa cuando se da la vinculación formal de la segunda generación a la dinámica empresarial. De lo contrario, los hijos han tomado su propio camino y se encuentran muy alejados de la vida del negocio.

En el modelo tridimensional Gersick⁴ señala que. [...] “la empresa entra en una etapa de consolidación donde se hace evidente su crecimiento y su mayor complejidad, tanto por la participación en el mercado como por los cambios estructurales que responden a la vinculación de miembros de la segunda generación. Estos aspectos marcan lo que sería iniciar el proceso de transición generacional”.

En este sentido, la estructura de dirección sufrirá cambios que van a repercutir a nivel organizacional y operativo. La transición de una estructura centralizada en el propietario-fundador a un liderazgo compartido, puede generar conflictos frente a la ambivalencia en la delegación de la autoridad, a la vinculación de la segunda generación en la dirección de la empresa y a la presencia de personal profesional en áreas claves del negocio.

Por tanto, es importante considerar en esta etapa los aspectos relacionados con las decisiones que se tomen en cuanto a los lineamientos de la dirección, las estrategias y el manejo del patrimonio empresarial que, en gran medida, van a definir el rumbo que va tomando la empresa.

En otros casos, puede ser que en esta etapa de transición, el crecimiento de la empresa haya disminuido y haya empezado a declinar en sus ganancias, y tal vez en el volumen de sus

³ Leach, *op cit.*, p. 43.

⁴ Gersick, *op cit.*, p.214.

ventas, generándose en la empresa una situación de alta vulnerabilidad. La empresa puede encontrarse ante la encrucijada de declinar o de reestructurarse, pues si bien ha alcanzado su primera madurez, son los sucesores quienes deben decidir si desean continuar o no con la propiedad y la gestión del negocio.

Contrario al caso anterior, durante esta segunda etapa la familia empresarial junto a su fundador, valora la necesidad de renovar los cuadros directivos de la empresa, y probablemente la necesidad de asignar mayores recursos económicos y financieros en respuesta al crecimiento de la misma y a los cambios requeridos para evitar que la empresa sea dirigida por inercia.

Respecto a *la propiedad*, durante esta etapa es el momento de definir la estructura para la siguiente generación, que seguramente se pulverizará en manos de varios herederos. Esta decisión determina la participación accionaria de los miembros de la familia en la empresa y junto a ello, el esquema de poder y la estructura para la toma de decisiones.

Ante estos cambios, pueden presentarse situaciones diversas: el propietario-fundador puede conservar un papel activo en la empresa, sin embargo el control accionario paso a mano de sus hijos; se crea una sociedad de hermanos a quienes se les cede la propiedad y el poder; o se conserva la propiedad en manos de la familia y se da la administración de la empresa a un externo.

Lea⁵ señala que la supervivencia de la empresa familiar en esta etapa aumenta cuando con anterioridad el propietario fundador ha planeado y considerado quien le sucederá y ha definido claramente la participación de los miembros de la familia en la propiedad de la empresa.

Por su parte, Leach⁶ hace hincapié en la tradición de favorecer a los hijos primogénitos dentro de las jerarquías familiares, donde los hermanos mayores están destinados a suceder a sus padres. Ante esta situación, se puede presentar las siguientes variantes:

⁵ Lea, *op cit.*, p. 30.

⁶ Leach, *op cit.*, p. 43.

- El caso del hijo o la hija elegida por el fundador para asumir la dirección y control de la empresa, obteniendo un mayor porcentaje de la propiedad lo que le hace ejercer un papel casi-paternal frente a sus hermanos.
- El caso del hijo o hija que se ha elegido y que actúa como líder frente a la dirección de la empresa pero la propiedad es repartida a los hijos en partes iguales.
- El caso cuando se conforma una sociedad con una participación igual de cada miembro de la familia, funcionando ésta con una fuerte ausencia de liderazgo individual y con una autoridad sobre la propiedad que es ejercida por el equipo de hermanos quienes desempeñan su función a través de la conformación de un consejo directivo.

1.3 Participación de otras generaciones en la empresa familiar: tercera generaciones y siguientes

El contexto ubica a la empresa en una etapa que se caracteriza por la participación de varios miembros de diversas generaciones de la familia en la dinámica empresarial. Es probable que el propietario-fundador ya no se encuentre vinculado a la empresa, y el liderazgo sea ejercido por miembros de la segunda generación.

La familia es ahora más grande y una de sus características más importante es la diversidad de la tercera generación: se expande el número de los sucesores con distintos objetivos, intereses, e incluso aptitudes para el negocio, y se presenta una mayor lejanía de parentesco entre ellos, ampliándose por ello las posibilidades de conflicto.

Es una etapa en donde las nuevas generaciones enfrentan como reto principal frente al negocio familiar, su futuro, siendo una de sus principales labores el establecer bases sólidas que permitan visualizar la continuidad de la misma. No obstante, la labor de sostener y desarrollar la empresa deja de ser ahora responsabilidad de unos pocos individuos y hermanos, y pasa a ser una labor de equipo o de un consejo, sea este, de dirección, de administración o consultivo. De igual manera en el contexto familiar también se cuenta con

el respaldo de un órgano de gobierno que represente los intereses de la familia frente a la empresa, y que se denomina consejo de familia.

Desarrollar una visión colectiva para el futuro no sólo de la empresa sino también de mantener la unidad familiar, es el desafío para la familia empresaria. A ello se suma, la presencia de los parientes políticos activos o no en la empresa que tienen una gran influencia. Suelen convertirse en un "poder en la sombra" que bien, pueden distorsionar la unidad de un grupo familiar o por el contrario, contribuir a su fortalecimiento.

La *familia* por su parte, ha llegado a una etapa en donde mucho dependerá de lo cultivado en sus primeros años de formación, el que la unión y la presencia de fuertes lazos afectivos se conserve aún.

En esta etapa el *control de la propiedad*, será más complejo, ya que estará ejercido por varias ramas de familiares sin que ninguna de ellas cuente con el suficiente poder accionario que le permita o le otorgue el derecho de controlar las decisiones sobre la propiedad y el funcionamiento de la empresa.

En otro escenario, la empresa puede haber llegado a una etapa de madurez en relación con el mercado; situación que se vuelve evidente cuando los márgenes sanos de utilidad empiezan a reducirse, cuando se multiplican los competidores, cuando el producto de mayor demanda ya no se distingue de los otros en el mercado o cuando las ventas se estancan o decrecen y por tanto la empresa debe considerar ya sea renovarse o resignarse a declinar.

Es precisamente labor de la dirección asumir y ponerse de acuerdo ante decisiones trascendentes que abarcan múltiples ámbitos de la empresa. Decisión como optar por nuevas alternativas estratégicas de crecimiento y desarrollo pueden alterar sustancialmente lo que hasta el momento ha sido la trayectoria de la empresa y pueden generar una serie de riesgos económicos y financieros que comprometen el patrimonio empresarial. En el caso de existir un deterioro de las relaciones familiares, tal vez se reduzca la participación y aumente la resistencia al cambio rechazando las nuevas alternativas.

El éxito de continuar la empresa en la tercera generación y las siguientes, se convierte en un arduo trabajo que compromete a todos los miembros activos de la familia y que se fundamenta en el deseo primordial de mantener el negocio en su condición de empresa familiar y de encontrar una forma de dirección y organización capaz de proporcionar una coordinación interna que responda a los retos del negocio. Mediar entre los intereses de familia y empresa es pues, el reto de la dirección en esta etapa.

Contrario a ello, será muy difícil que se logre un consenso y una unidad de criterio necesario para abordar un proceso de continuidad. La diversidad de interés y la heterogeneidad de los miembros de la familia será un detonante sobre el negocio, ante lo cual, las opciones a seguir podrían ser ya sea, la venta total del negocio, o la venta de las acciones a una sola rama familiar. En este último caso, la empresa volverá a tomar la forma de sociedad de hermanos o de propietario único, según sea la decisión.

2. Retos ante la continuidad de la empresa familiar

Pocos retos exigen tanto al propietario-fundador y en general al líder de una empresa familiar como el transferirla a la siguiente generación. Lo ideal es asumir el reto como una magnífica oportunidad para establecer una organización perdurable, que refleje también las metas e ideales de la familia a lo largo de las generaciones.

La continuidad en la empresa familiar se puede definir como el resultado del proceso de sucesión tanto de la dirección como del manejo de propiedad, y de los mecanismos que contribuyen a su logro. Implica por tanto, continuar con un negocio y seguir adelante con los planes e iniciativas que se han planteado para su futuro. Puede también considerarse como la entrega de la estafeta de mando en la gerencia de la empresa o en la entrega de acciones del propietario-único a su familia, generalmente a sus hijos.

Belausteguigoitia hace una analogía del proceso de sucesión con la entrega de estafeta en una carrera de atletismo, e identifica cuatro situaciones particulares que se pueden presentar y que denomina “la tipología de la sucesión”. En el cuadro 5 se describen estas situaciones:

Cuadro 6. Tipología de la sucesión⁷

Relevo	Características
Intransferido	EL fundador ejerce un control absoluto y no está dispuesto a cederlo por diversos motivos. El sucesor (es) se frustra al saber que su crecimiento, desarrollo y en muchos casos su felicidad, dependen esencialmente de que el líder salga de la empresa
Arrepentido	El fundador realiza planes de sucesión que no implementa. Quizá se retire por una temporada, pero regresa a la empresa. Esta situación puede darse por la falta de capacidad de la siguiente generación. Sin embargo, genera mucha Incertidumbre ante la indecisión del fundador.
Fallido	Corresponde a una sucesión no platicada e improvisada, donde además existe ambigüedad sobre los planes del líder.
Eficaz	Existe una coordinación entre sucesor y sucedido, dejando que el nuevo líder asuma el cargo y retirándose acorde como lo planeó. Además el sucesor tiene el nivel requerido para el puesto.

El proceso de transición generacional enfrenta a las dinámicas que convergen en el contexto de la empresa familiar; sin embargo, el lograr la continuidad de la empresa en su carácter familiar, mucho está relacionado con aspectos que caracterizan a la dinámica familiar; como son: valores, sueños de vida, patrones de conducta e interacción de sus integrantes.

Algunos de los factores que permiten identificar la continuidad de la empresa familiar son: el identificar los años de vida de la empresa; analizar las diversas etapas que superó ya sea por cuestiones de orden interno o de su entorno; los cambios que generalmente se presentan en la estructura directiva, y la vinculación de nuevas generaciones al negocio familiar.

Según Arnoff⁸, los retos que dentro de la dinámica familiar y empresarial se deben asumir para lograr la continuidad de la empresa en su carácter familiar son:

- *Reto estratégico*, definido como la adaptación de la organización a un mercado dinámico y cambiante dentro de una economía globalizada.
- *Reto de sucesión*, proceso que contemplan tanto la transición de la dirección como de la propiedad.
- *Reto de gobierno*, toda la estructura que se conforma tanto a nivel de empresa, como de familia y que permite el enlace y/o medio que asegura la continuidad. Contempla

⁷ Belausteguigoitia, *op cit.*, pp. 194-197

⁸ Craig E. Arnoff, “*Continuidad de la Empresa Familiar*”, en Memorias del Foro Internacional de Empresas Familiares, México, ProfitConsulting, 2006.

aspectos de comunicación, manejo de cuentas, planeación, negociación y manejo de conflictos.

- *Reto de la familia*, conformar y mantener relaciones constructivas y razonablemente armoniosas.
- *Retos financieros*, manejo adecuado de los recursos y del patrimonio familiar que se espera genere utilidades para la familia. Este aspecto puede ser decisivo en la transición generacional y está marcado por el manejo de la propiedad, quien la ostente y en que momento, y sobre las decisiones que se tomen respecto a su manejo, inversión, riesgo, manejo de patrimonio, política de dividendos, etc.

3. Aspectos que contribuyen a la continuidad de la empresa familiar

Amat⁹ se refiere a varios estudios sobre continuidad, en los que menciona a Kay (1995), Collins y Porras (1996), Simon (1997) y De Geus (1997) y que centraron su interés en dar respuesta al siguiente interrogante, ¿Cuáles son las claves del éxito y de la excelencia, y por consiguiente, de la continuidad de la empresa familiar?

Según el autor, para Kay, el éxito de la continuidad en la empresa familiar, es la consecuencia tanto de disponer de las habilidades necesarias en cada momento para responder a los desafíos de su entorno como ofrecer algo necesario de forma diferente y favorable para los que lo reciben.

Además, para él el éxito debe ser sostenible en el largo plazo y está ligado a tres capacidades: la innovación, la arquitectura organizativa (sistemas de inteligencia competitiva, sistemas de control, relaciones con el personal, subcontratación, franquicias), y la reputación circulada a su marca.

Agrega que, [...] “una organización es excelente cuando no hay personas imprescindibles y cuando hay una limitada dependencia de las personas importantes. Esto se consigue a través

⁹ Amat M. Joan, *op cit.*, 2000, pp. 89-96

de la creación de conocimiento compartido, la implementación de rutinas organizativas y el estableciendo de una ética de cooperación”.

Collins y Porras¹⁰ se plantean una serie de cuestiones fundamentales sobre la longevidad: ¿Qué tiene una empresa longeva que es diferente de las demás? ¿Cómo se consigue que una empresa sea longeva?; su estudio se centra en 18 de las principales compañías mundiales, varias de ellas familiares como Motorola, Marrito, Nordstrom, Ford, Wal-Mart, Johnson & Jonson. Concluyen que son dos los aspectos que diferencian a una compañía longeva: uno, es la misión de la compañía, definida y madurada en sus orígenes por el fundador, generalmente de manera poco explícita y dos, la visión de su futuro.

Ellos han acuñado el concepto de la *empresa visionaria*, a la que definen como [...] “una empresa líder de forma sostenida en su sector dentro del cual se la considera un admirado modelo de gestión. En su historia también han existido periodos críticos, sin embargo el sacrificio y la perseverancia ha sido lo que les ha dado el éxito, mas que una idea visionaria o genial o la buena suerte”.

Para Collins y Porras la perseverancia se complementa con la capacidad para abandonar, revisar o transformar las ideas y concepciones iniciales aunque manteniendo los valores básicos. Para los autores, las empresas líderes se caracterizan por un proceso perseverante de construcción lenta de un proyecto empresarial muy sólido y resistente que promueve entre sus integrantes la pasión y el compromiso por lo que se hacen; ocupa un papel fundamental definir la misión, los valores, las creencias básicas, la política de recursos humanos y el papel de los líderes en el desarrollo de una organización líder en el mercado.

Simon¹¹, realizó un estudio a 500 empresas alemanas de mediana dimensión. Constató como entre 1955 y 1980, 238 empresas de Estados Unidos desaparecieron de las Fortune 500. Igualmente, entre 1960 y 1990, 62 empresas alemanas desaparecieron del ranking nacional de las principales 100 empresas. A partir de esta constatación Simón se plantea, ¿Que

¹⁰ *Op cit*, p. 93.

¹¹ *Op cit.*, p. 94.

características comparten las empresas que tienen éxito? ¿Qué les permite asegurar su continuidad?

La principal característica de las empresa denominadas por el autor, como “líderes en la sombra”, es la existencia de un objetivo estratégico centrado en la supervivencia a largo plazo y el liderazgo sostenido en el mercado internacional. Para ello, todas estas empresas comparten la claridad de sus objetivos para todos los integrantes y la habilidad para sacar ventaja de condiciones desfavorables. Para Simón los factores de éxito de las empresas que son líderes en la sombra están ligados a cinco aspectos: liderazgo de la dirección, la profesionalidad de sus directivos, la calificación del personal, la rapidez y flexibilidad de la organización y por último, la combinación entre el sentido común y la audacia.

Como contrapartida, sus problemas están ligados a los problemas tradicionales de las empresas familiares, sucesión (especialmente si es por muerte repentina o por enfermedad del director general), subestimación del tiempo necesario para formar un sucesor, dificultades en la relación entre los hijos del fundador, especialmente tras su retirada, y la dificultad de contratar profesionales.

Una de las características que destaca es la personalidad de los líderes de este tipo de empresas. Se suele dar una fuerte identificación entre la persona y empresa, siendo ésta última, una prolongación de su vida personal. Esto promueve el compromiso y favorece su credibilidad frente al personal y a los clientes. El dinero no es la principal motivación sino la obsesión por cumplir una misión. Combinan tres virtudes: la audacia, la resistencia y la perseverancia, que complementan con su capacidad de inspirar a otros.

De Geus¹² distingue entre las empresas orientadas al beneficio y las empresas cuyo propósito es más amplio y está orientado a la supervivencia y la continuidad. En las segundas una característica que sobresale es su capacidad de adaptación.

¹² *Op. cit*, p.95.

En consideración a estos estudios, Amat¹³ plantea que existen dos factores ligados a la continuidad de una empresa familiar, y que están directamente vinculados con el fundador y son:

- a) Concepto estratégico inicial que desarrolla el fundador, se refiere a los aspectos definidos en la empresa como negocio, es decir, aspectos ligados al producto, el mercado y la tecnología.
- b) Clima organizativo, lo que define como la gestión dentro de la empresa.

En un estudio sobre continuidad de la empresa familiar, Ward¹⁴ señala que las compañías familiares que lograron sobrevivir después de 60 años de existencia tenían tres características que son:

- Mantener la dirección y la propiedad familiar en pocas personas, situación que permitió evitar, o, al menos, reducir las rivalidades entre hermanos y/o entre primos.
- Replanteamientos estratégicos para adaptar la estrategia de producto-mercado-tecnología de la compañía en varias ocasiones.
- Cambios en la dirección, ya fuese a través de los sucesores que eran miembros de la familia o de la incorporación de profesionales externos, que habían promovido la necesaria renovación del liderazgo y de la visión estratégica de la compañía.

Gallo¹⁵ siguiendo un proceso de inducción lógica menciona que de acuerdo a los estudios realizados sobre la esperanza de vida y los índices de mortalidad de las empresa, es lógico que muy pocas de ellas llegan hacer “centenarias”. Comenta las características encontradas en 28 empresas familiares centenarias, cuyas historias han sido descritas en la publicación de Family Business Advisor y agrupa en tres conjuntos dichas características:

¹³ *Op cit*, p. 90.

¹⁴ Ward J., “The Aborrad with outside Directors and the Family Firm”, Family Business Review, Journal of the Family Business Institute, Estados Unidos, Volumen I, (3) pp. 223-229.

¹⁵ Gallo Miguel Ángel, “*Empresas Centenarias*”, en Memorias del Foro Internacional de Empresas Familiares, México, ProfitConsulting, 2006.

- 1) Rasgos significativos del Proceso de Dirección Estratégica
- 2) Relaciones empresa-familia y
- 3) Creencias Comunes en la cultura de empresas familiares.

Respecto a los *rasgos significativos del proceso de dirección estratégica* encontró que en más de la mitad de las empresas centenarias analizadas se hace referencia explícita a puntos que están claramente relacionados con una permanente voluntad de invertir a largo plazo. Voluntad que hace realidad todas o casi todas las generaciones de la familia, que han ejercido el poder en la empresa a lo largo del tiempo. En este sentido menciona afirmaciones como:

[...] “Primero es la rentabilidad y una situación financiera sana después el crecimiento”.

[...] Para alcanzar la longevidad de la empresa hay que superar las adversidades, arriesgarse nuevamente, teniendo paciencia con unos dividendos que ya llegaran”.

Otro aspecto importante se relaciona con el cambio estratégico, frente al cual se pone énfasis en la evolución permanente de la empresa, la adaptabilidad e innovación como características para sobrevivir.

Comenta que, las empresas familiares centenarias han vivido durante toda su existencia los mismos cambios del entorno, que las empresas no familiares han tenido que superar, en uno casos, y aprovechar como oportunidades, en otros, similares evoluciones tecnológicas y sociales, idénticos cambios en los ciclos económicos, diversificación e internacionalización de las actividades, sin embargo el haberlas aprovechado o superado las hace hoy centenarias.

En el segundo punto, *relación empresa – familia*, encontró que las empresas familiares centenarias están en la cuarta generación o en una generación más avanzada. Son empresas que han tenido mucha experiencia en la “incorporación” de miembros de la familia a la dinámica empresarial y que la curva de aprendizaje les ha permitido identificar que es importante regular la vinculación de los familiares en la dinámica empresarial. En estas empresas es claro ver que en cada generación siempre ha existido la presencia de un

miembro muy capaz que ha sabido desarrollar sus habilidades gerenciales y ha aceptado voluntariamente la responsabilidad de ser la “cabeza” de la organización.

Otra característica que infiere de la relación empresa-familia, está determinada por las características de la dinámica familiar, siendo precisamente ese espíritu de familia uno de los cimientos de unidad que ha permitido perpetuar la empresa. Junto a ello caracteriza a la familia un “sentido de continuidad” y de compromiso hacia futuras generaciones.

Comenta que, la decisión de dedicar las propias capacidades personales, a lo largo de la vida, y la decisión de gobernar el patrimonio buscando “construir” lo mejor para el desarrollo humano de las siguientes generaciones, son decisiones explícitamente citadas por prácticamente la mitad de las empresas centenarias estudiadas.

[...] “Es precisamente crear con ello, un sentido de tradición en los miembros de la familia que se refleja en los criterios básicos para la toma de decisiones frente a la vinculación de miembros de la familia en la empresa, un mantener vivo lo valores propios de la familia que busca sean mejoradas sus prácticas por las generaciones venideras, sintiendo el orgullo y privilegio de ser parte de una gran empresa y excelente familia, que entre otras cosas posee un elevado patrimonio y prestigio social”.

El “sentido de continuidad” lo define como el reconocimiento explícito de la “hipoteca social” que tiene cualquier tipo de patrimonio empresarial por la comprensión de que la empresa ha de “devolver” a la sociedad parte de lo conseguido, así como también de la “hipoteca familiar” que tiene la familia, en el sentido de su deber de ayudar.

Finalmente sobre el tercer punto, *creencias comunes en la cultura de empresas familiares*, Gallo comenta que, es un aspecto fundamental identificado en las empresas centenarias; “[...] ha sido la vivencia en valores y principios, como auténticas creencias y que se reflejan en los dos puntos anteriores”. El esfuerzo, la dedicación y el trabajo constante frente a la adversidad, la unidad y compromiso personal en busca de consenso, lealtad en el cumplimiento de los compromisos adquiridos, honestidad, sencillez, iniciativa y dedicación son algunos de los valores que se mencionan.

Concluye su estudio planteando que [...] “la perdurabilidad de las empresas familiares está fundamentada en los esfuerzos conjuntos que tienen que acometer generación tras generación para continuar con éxito como empresa, y, además con el carácter de empresa familiar. Es fundamental que en cada generación de la familia, haya uno o más líderes capaces de dar a la empresa y a la familia el sentido de misión, de alinear a todos miembros de la familia y no miembros de la familia, en la persecución del proyecto común. La perpetuidad de la empresa durante un número mayor de generaciones se apoyará en descendientes de la familia convencidos de formar parte de una familia con auténtica y duradera vocación empresarial”.

En consideración a los estudios mencionados anteriormente podemos identificar varios de los factores que contribuyen al éxito y continuidad de la empresa en su carácter familiar:

- Es primordial que exista un ambiente sano y de armonía en la dinámica familiar, que refleje un alto grado de cohesión y a la vez, permita visualizar un sueño compartido frente a la dimensión familia y empresa.
- Se debe identificar en cada generación de la familia, el o los posibles sucesores, considerando aquellas personas capaces de liderar y a la vez de mediar entre los intereses propios de la familia y los de la dinámica empresarial.
- Lograr una gestión directiva vinculada con el proceso de profesionalización y mejora de los procedimientos administrativos y operativos, así como de asumir en cada etapa, los retos de su entorno.
- Conformar una estructura de gobierno efectiva que facilite y contribuya al crecimiento y desarrollo de la empresa; situación que no implica reducir el papel de la familia dentro de la empresa sino dar prioridad a los temas empresariales. Cabe agregar que una estructura de gobierno efectiva, se constituyen como un mecanismo viable para la continuidad de la empresa familiar, la cual puede resultar mediadora en las situaciones particulares que se suscitan en el ambiente de la empresa familiar.

Combinar los objetivos de familia con una visión de negocio, además de identificar indicadores de desempeño, valores, alcance del negocio y habilidades clave de la dirección y

de la familia, son fundamentales para lograr la continuidad no sólo del negocio sino también de las buenas relaciones familiares. Acciones que contribuyen en la construcción de un espacio para lograrlo son:

- Cultivar un ambiente familiar sano, fomentar el diálogo y la negociación. Establecer acuerdos en familia.
- Diferenciar los lazos de afecto de los lazos contractuales. “La confusión puede llevar al fracaso no sólo a la empresa si no también a la familia.
- Fomentar la capacidad de adaptación a los cambios tanto en la dinámica familiar como en la dinámica empresarial. “No retrasar innecesariamente la sucesión”.
- Gestión empresarial: lograr un equilibrio dinámico entre los objetivos de familia, la visión empresarial, los indicadores de desempeño, los valores, estrategias de negocio y desarrollo de habilidades gerenciales.
- Facilitar el desarrollo de habilidades y capacidades gerenciales.
- Creación de estructuras de gobierno.

4. Proceso de planificación en la empresa familiar

Si bien anteriormente el destino de la empresa se marcaba de acuerdo a la experiencia, al sentido común y a la percepción de la dirección que estaba centrada en el propietario-fundador, quien era además la persona que establecía sus estrategias de competencia con base en criterios de prueba y error, hoy en día se requiere de una mayor planificación y proyección de las acciones que son necesarias emprender para hacer frente a las situaciones cambiantes del entorno; y que permiten a la empresa, poder responder adecuada y oportunamente a ellas.; todo lo cual es posible lograr gracias al resultado de un trabajo conjunto de aquellas personas comprometidas en la dirección.

Planear el futuro de la empresa familiar, es visualizar como se concibe en el mediano y largo plazo, tanto los aspectos empresariales de manejo y dirección, como los aspectos familiares

que se conjugan en la vinculación de la familia a la dinámica empresarial. De esta manera se puede también establecer políticas para manejar las relaciones de la familia con la empresa y determinar las relaciones entre sus miembros.

La planificación estratégica en un contexto familiar consiste en:

- Abordar los problemas críticos que conciernen al compromiso de la familia con la empresa.
- Crear un consejo familiar para contar con un espacio en el cual los miembros de la familia puedan discutir sus intereses y puntos de vista y que les permita elaborar las políticas empresariales.
- Preparar por escrito la enunciación acerca de los valores y las políticas de la familia que conformarán lo que se conoce como protocolo o carta magna familiar.
- Supervisar los progresos de la familia y mantener una comunicación regular a través de reuniones periódicas.

El proceso inicia con un acercamiento familiar para definir las expectativas de la familia frente a la empresa, su posición y el cómo la visualiza en el tiempo. Este ejercicio permite elaborar escenarios futuros que contemple tanto la dinámica familiar como empresarial y su participación en el patrimonio. En complemento a ello, se deben identificar a los posibles sucesores, conociendo su perfil, su vocación y sus sueños de realización profesional.

A continuación y como cualquier otro proceso estratégico, para la elaboración del plan familiar se debe realizar una evaluación de la relación actual familia/empresa, de los aspectos relacionados con la actual dirección del negocio, del desempeño de los empleados familiares y no familiares, así como de los aspectos relacionados con el patrimonio familiar y de la situación económica, financiera y de mercado de la empresa.

Contando con estos dos aspectos, se comienzan a definir los objetivos respecto al manejo de la relación familia-empresa, su participación, compromiso, manejo de patrimonio, continuidad y transición a las nuevas generaciones. De igual manera se definen las estrategias a emprender para llevar a cabo dichos objetivos y se establecen acuerdos y reglas que regularán dicha participación. En este momento se puede entonces elaborar un plan de

acción donde se enlistan una serie de acciones concretas, responsables, y recursos para lograrlo.

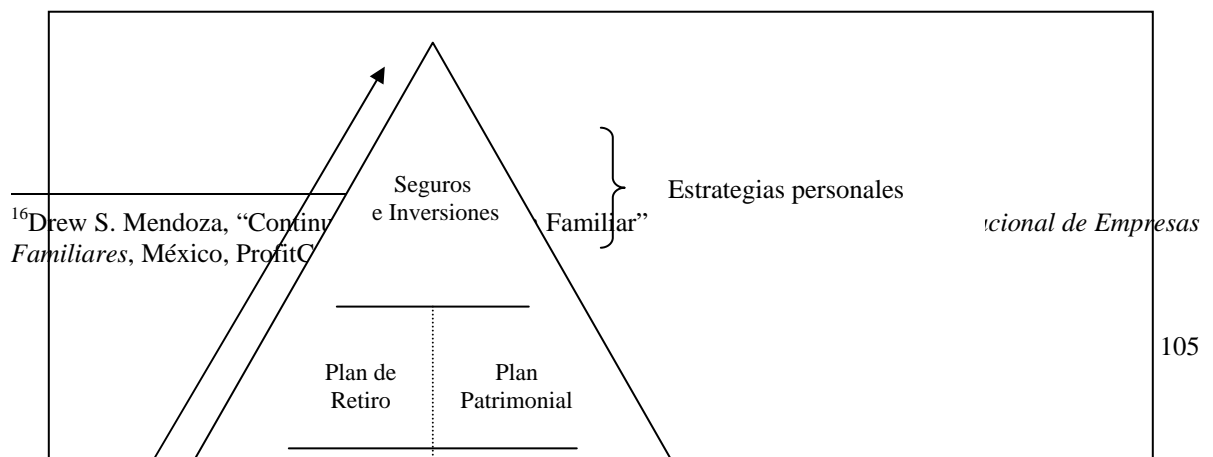
En complemento y para lograr tener un soporte que además sirva de mediador y clarifique situaciones particulares, se conforman estructuras de gobierno operativas, que apoyan y representan a cada uno de los subsistemas. En el caso de la familia, se conforma la asamblea familiar y el consejo de familia, y en el caso de la empresa, la junta de socios y el consejo de administración.

Para Mendoza¹⁶, el proceso ideal de planeación comienza con la familia, continúa con la empresa, después con los propietarios y finalmente con el individuo.

[...] “Muy pocas empresas familiares son capaces de empezar por sí solas un proceso de planeación de la sucesión que contribuya a su continuidad y que contemple tanto, una visión de familia, como un plan para la empresa. Debido a lo anterior es muy difícil ubicar adecuadamente los planes personales y los acuerdos de la empresa. Sin embargo, lograr integrar los dos puntos anteriores es uno de los aspectos fundamentales sobre los que se deben trabajar si se desea que la empresa familiar continúe a siguientes generaciones”.

De manera esquemática, en la figura siguiente se observa el planteamiento que el autor propone considerar para desarrollar un plan de continuidad. La base de su propuesta está fundamentada en los planes y estrategias tanto de la familia y como de la empresa, y ese aspecto es fundamental para lograr establecer una visión conjunta y complementaria de los dos subsistemas. Ello permite sostener y a la vez enfocar las decisiones claves que frente a la dirección y al manejo de propiedad se deberán tomar y que mucho van a influir en que la empresa logre continuar en su carácter de empresa familiar.

Figura 13. Proceso de planeación para la continuidad de la empresa familiar



En complemento a lo anterior, cabe señalar aspectos particulares de la dinámica de la empresa familiar, que se deben considerar previo a la elaboración de un plan de continuidad:

- *Interés familiar y empresarial*

Hoy en día, el lograr un balance entre los objetivos familiares y los objetivos de la empresa, es un reto que se debe abordar con herramientas que permitan y contribuyan a su logro. Trabajar por ejemplo, en la realización de perfiles de vida y carrera para los miembros de la siguiente generación, contribuye a vislumbrar su perfil y su vocación, e identificar si su desarrollo profesional y personal puede o está dentro del entorno de la empresa familiar. De esa manera, un plan de desarrollo profesional que contribuya al desarrollo de las habilidades y competencias de los miembros de la siguiente generación, contribuirá a contar con personas claves y preparadas para asumir dichos retos.

- *Patrimonio empresarial*

En cuanto a objetivos relacionados con un patrimonio empresarial, no siempre se entrelazan los objetivos de los accionistas con los de los miembros de la familia. La familia puede esperar un beneficio a largo plazo – visión. Los propietarios esperan un beneficio por su inversión a corto plazo- objetivos. De ahí que sea necesario clarificar

los aspectos relacionado con la visión y los objetivos de los propietarios, evaluar el contexto de la empresa, establecer su visión y sus objetivos, elaborar un plan para el logro de metas y establecer medidas para evaluar el desempeño contra el plan de acción establecido.

- *Sucesión*

Asumir decisiones relacionadas con la sucesión de la dirección y del manejo de propiedad permite clarificar las acciones a emprender para elaborar un plan de retiro y de patrimonio que dará la tranquilidad a las generaciones mayores frente a su seguridad y bienestar.

5. Herramientas para la continuidad

A continuación se describen herramientas que hoy en día se consideran como válidas y necesarias para contribuir a la continuidad de la empresa familiar:

5.1 Análisis de la dinámica familiar y empresarial

Es importante identificar tanto los aspectos que caracterizan a la dinámica familiar como empresarial y con ello elaborar el escenario donde se desenvuelve actualmente la empresa familiar. Se trata entonces de identificar los factores y actores claves de su dinámica; para ello se analiza de manera independiente a la familia y a la empresa, y como resultado, se establecen los vínculos que determinan la que puede ser una compleja interacción.

En la dinámica familiar, y retomando el planteamiento de Lea¹⁷ sobre los tipos de familia, se identifican las características de la relación familiar y las implicaciones positivas o negativas que tiene el tipo de familia frente a la permanencia y continuidad de la empresa. Si bien éste es un aspecto subjetivo de estudiar es muy importante, ya que es en la familia donde se forman los individuos, y es ahí, donde se establecen los parámetros que determinan el comportamiento y la interacción de las personas con su entorno.

¹⁷ Lea, *op. cit.*, 1993. p.50.

Por tanto, y a manera de historia de vida empresarial se tratar de identificar las características fundamentales de la familia, sus valores, su interacción, y el grado de cohesión y de unidad familiar. Se identifica también el nivel de formación de los miembros de las siguientes generaciones, su vocación, sus destrezas y aptitudes, así como, conocer sus expectativas sobre su desarrollo y su realización personal.

En el aspecto empresarial también se realiza un análisis de la situación actual; un diagnóstico de los aspectos que la caracterizan en su desempeño gerencial u operativo. Se identifican sus fortalezas, debilidades, oportunidades y retos del entorno.

Cabe señalar que en este proceso pueden identificarse algunas situaciones no resueltas en el entorno familiar y que pueden ser causa de conflicto y de distanciamiento familiar; como por ejemplo, rivalidad entre hermanos, conflictos entre padres e hijos, resentimientos, problemas de comunicación, entre otros y en consecuencia, dificultan los procesos necesarios para asumir la transferencia generacional. En estos caso, es importante asumir la problemática detecta y tratar de dar solución antes de continuar con el proceso. Para ello se busca apoyo con un profesional en el área.

- **Los genogramas¹⁸**

El genograma es una representación gráfica de una constelación familiar multigeneracional (por lo menos tres generaciones), que registra información sobre los miembros de esa familia y sus relaciones. La base del genograma es la descripción gráfica de cómo

¹⁸ El genograma fue desarrollado y popularizado por Monica McGoldrick y Randy Gerson, quienes lo utilizaron como una herramienta para tratamientos relacionados con la salud, como la medicina y la psicología. El genograma permite al terapeuta y al paciente identificar y enfrentar el modelo en la historia de familia. Representa los componentes de la familia, las características de la relación familiar y demás información válida sobre el funcionamiento del sistema familiar en diversas generaciones. En www.ChTo.el, *Genogramas en la Evaluación Familiar*, McGoldrick, Mónica y Gerson, Randy, Genograms in Family, Canadá, 1985.

diferentes miembros de una familia están biológica y legalmente ligados entre si de una generación a otra.

En el caso de análisis de la dinámica familiar, es una herramienta gráfica que utiliza diversos símbolos y sirve para representar la estructura familiar, el rol que juegan los miembros de la familia y las complejas relaciones familiares que pueden existir entre ellos. Permite identificar y comprender una historia de familia.

Cuadro 7. Interpretación del genograma

Composición de la familia	Es decir si es una familia nuclear intacta, una familia con uno de los padres solamente, una familia que volvió a casarse, etc.
Constelación fraterna	Posición y rol de cada hijo y que tiene una influencia emocional importante sobre las relaciones no sólo en el contexto familiar, sino también empresarial y social en general.
Configuraciones familiares inusuales	Situaciones o problemas críticos para la familia como, separaciones múltiples, divorcios, preponderancia de mujeres profesionales de éxito, frecuencia en adoptar hijos, reiteración en la elección de un tipo de profesión, etc.
Adaptación al ciclo vital	Implica la comprensión a las transiciones del ciclo vital a las cuales se está adaptando una familia. Cuestiones relacionadas con las fechas de nacimientos, muertes, abandono del hogar, de casamiento, separación, etc.
Repetición de pautas a través de las generaciones	Comportamientos y pautas familiares que se transmiten de generación en generación y se repiten, pueden ser favorables pero también pueden ser negativas o de tipo sintomáticas como el alcoholismo, la violencia, o pueden ser también de éxito o de fracaso, tendencia a los negocios, visión emprendedora, éxito profesional, etc.
Sucesos de la vida y funcionamiento familiar	Comprende el entendimiento de cómo los sucesos de la vida están interconectados con los cambios en el funcionamiento familiar. Los cambios, transiciones y traumas críticos de la vida pueden tener un impacto dramático sobre un sistema familiar y sus miembros, marcando una historia familiar.

Para la elaboración de un genograma se cuenta con un programa genogram-Maker-millennium – New Genogram¹⁹ y en la elaboración se realizan tres pasos principales: a) trazado de la estructura familiar, b) registro de la información sobre la familia y c) descripción de las relaciones familiares. Cabe mencionar que todo lo representado en el genograma corresponde a la información proporcionada por la familia y también con la percepción del experto en sus observaciones directas sobre el comportamiento familiar.

¹⁹ New Genogram. V1.1.5. Genoware, Inc, www.genogram.org.

- a. **Trazado de la estructura familiar**, es la base del genograma y corresponde a la descripción gráfica de cómo están ubicados los miembros de la familia tanto biológica y como de forma legal. En este trazo las figuras representan a la persona y las líneas describen la relación.

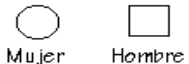

- b. **Registro de la información sobre la familia**, información demográfica como edad, fecha de nacimiento y de muerte, ocupación y nivel de formación; información sobre sucesos familiares críticos que han marcado la historia familiar.

- c. **Descripción de las relaciones familiares**, para ello se utilizan distintos tipos de líneas que simbolizan los diferentes tipos de relaciones entre los miembros de la familia. Para la interpretación del genograma se pueden establecer diversas categorías y todo dependerá del uso de la herramienta. En el caso de las empresas familiares, en el análisis sobre la dinámica familiar los aspectos a considerar se relacionan en la siguiente tabla:

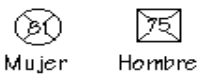
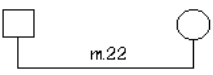
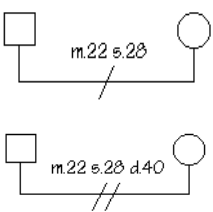
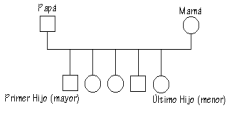
- **Trazado de una estructura familiar**²⁰

Las líneas de trazado es el elemento más inferencial de un genograma. Involucra delinear las relaciones entre miembros de la familia. Tales caracterizaciones se basan en informes de los miembros de la familia y observación directa del experto. A continuación algunas aplicaciones de esta aplicación.

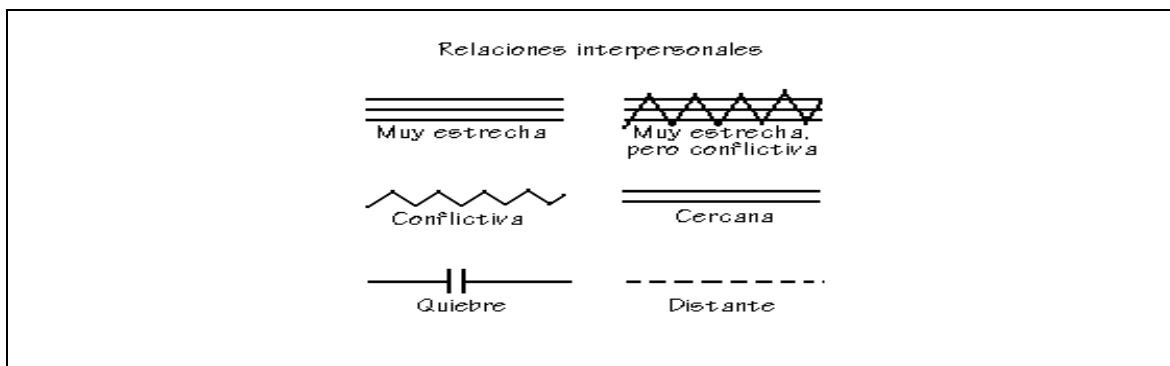
Cuadro 8. Símbolos para el trazado de una estructura familiar

Cada miembro de la familia se representa como un cuadrado o círculo dependiendo de su género.	
La persona clave alrededor de quien se construye el genograma se identifica con una línea doble.	<p>Sujeto principal</p> 

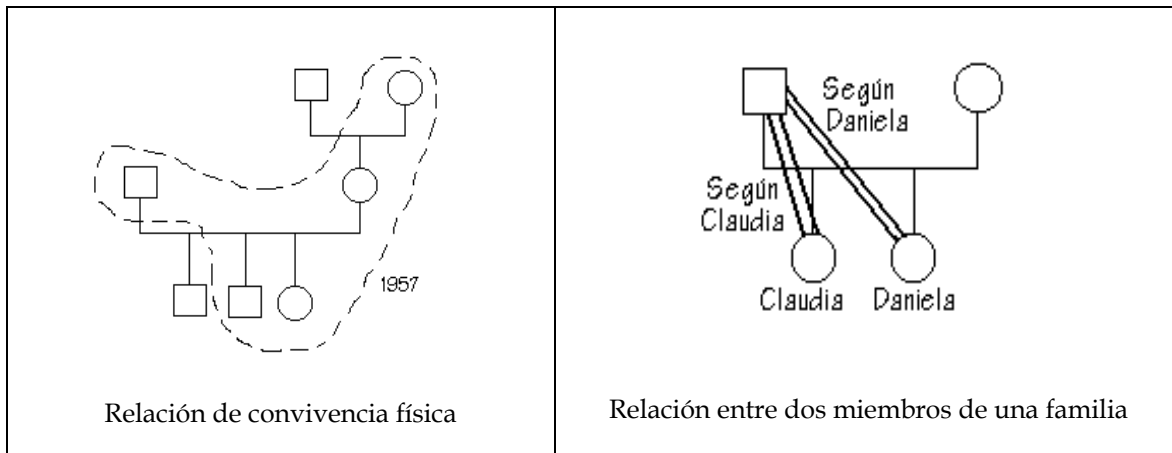
²⁰ Tomado de www.ChTo.el, página de Carlos Castillo, *Cómo dibujar el árbol genealógico de su familia*, México, octubre 2006.

<p>Para una persona fallecida, una X se pone dentro del círculo, usualmente indicando la edad al fallecer.</p>	<p>Fallecimiento</p>  <p>Mujer Hombre</p>
<p>Dos personas que están casadas están conectadas por una línea que baja y cruza, con el esposo a la izquierda y la esposa a la derecha. Se puede indicar los años de matrimonio o la fecha en que se llevó a cabo.</p>	
<p>En la línea que los une también es el lugar donde se indican las separaciones y divorcios; las líneas diagonales significan una interrupción en el matrimonio: 1 diagonal para separación y 2 para un divorcio. Pueden indicarse las edades de la persona en cada uno de estos eventos (matrimonio, separación y divorcio.)</p>	
<p>Si una pareja tiene hijos, ellos cuelgan de la línea que conecta la pareja; los hijos se dibujan de izquierda a derecha, comenzando con el mayor.</p>	

Cuadro 9. Líneas para indicar las relaciones en la familia en el trazado de una estructura familiar²¹



²¹ Carlos Castillo Op. cit, octubre 2006.



En el entorno de la dinámica empresarial, el análisis se busca identificar el estado actual de la empresa y detectar sus necesidades futuras, así como definir cuales son los factores internos y externos que la caracterizan. Comprende:

1. Conocer la naturaleza orgánica de la empresa, es decir, el giro, la definición del negocio y su funcionamiento en cuanto a su organización, estructura, dirección y operación.
2. Un análisis del estado actual de la empresa que se puede realizar con base en la aplicación de la matriz FODA²², identificando los factores que influyen en ella, tanto a nivel interno como del y así mismo detectar cuáles son los problemas básicos y cuáles son los transitorios. También puede realizarse un análisis por cada área de la empresa que permita visualizar un panorama general de su desempeño administrativo y operativo. De igual manera es importante también identificar características de su ambiente de trabajo. Cabe anotar que en este punto es importante poder establecer cuánto avanzó la empresa desde su fundación y qué factores favorecieron y obstaculizaron su crecimiento.
3. Un análisis financiero: estados financieros, flujo de fondos y controles financieros.
4. Un análisis de la situación actual de la empresa frente a su participación en el mercado.

²² FODA, acrónimo formado por las iniciales de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas y que corresponden a la matriz que cuya sigla en ingles es TOWS, y sirve para realizar un análisis sistemático considerando los factores de carácter interno y externo del sector.

5. Un análisis de las necesidades a largo plazo considerando para ello la proyección de la misma en el tiempo y los requerimientos administrativos, de organización y de dirección para lograrlo.

En complemento al análisis de familia y empresa, es importante también conocer el perfil de los protagonistas claves en el proceso de sucesión y en de continuidad. Ellos son el propietario-fundador o sucedido y el sucesor. A continuación se hace referencia al fundador y en el punto siguiente se hablará del sucesor.

El Fundador: clave en la continuidad de la empresa familiar

Uno de los protagonistas claves en la empresa familiar y en particular, en el proceso de sucesión y en la continuidad de la empresa en su carácter familiar, es el Propietario-fundador. La empresa, es el reflejo de su persona, por lo tanto es relevante conocer sobre su personalidad, su historia y su vida, para comprender la estrategia y los procesos de decisión en la dinámica familiar y empresarial.

En un estudio realizado por Amat²³, sobre las características de los fundadores de las empresas familiares, destaca las siguientes:

- Trabajo duro, que implica que el fundador dedica el tiempo y el esfuerzo que se requiera para alcanzar sus objetivos.
- Crecimiento, que supone la intención constante de desarrollar la empresa.
- Ambición, que implica un deseo ardiente de conseguir algo.
- Control interno, es decir la confianza en la propia capacidad para alcanzar los objetivos que se ha propuesto.

En complemento a las anteriores, se enumeran también, la seriedad, el rigor, el altruismo, la honestidad y la orientación ética, que se consideran un medio de apoyo de la reputación

²³ Amat M. Joan, op. cit., pp.41-44

clave, no solamente para la creación y supervivencia, sino también para el crecimiento de la organización en una orientación a largo plazo que todos los fundadores comparten.

Por otra parte, se considera importante conocer cual es su actitud y comportamiento frente a los siguientes aspectos:

1. *Disposición a desvincularse progresivamente de la empresa*, caso en el cual el propietario-fundador es capaz de superar las necesidades de poder, de control y de reconocimiento, y los sentimientos de desconfianza e indispensabilidad que parecen caracterizarle. A ello se le suma la motivación última que Dyer²⁴ denominó "poder social", y que consiste en que [...] "el propietario fundador no ejerce su poder como un fin en sí mismo, sino como un medio para permitir la continuidad de la empresa y de la familia al frente de la misma".

De ésta manera, no parece ser incompatible con el éxito del proceso, el que los propietarios-fundadores permanezcan al frente de sus organizaciones y quieran permanecer informados de los detalles del funcionamiento de la misma, adoptando alguno de los estilos que plantea Sonnenfeld y que se mencionaron anteriormente.

2. *Actitud hacia la formación del sucesor, y a su capacidad comunicativa* en el sentido de fomentar un ambiente de trabajo en donde exista un espacio propicio para que el sucesor vaya aprendiendo y desarrollando su nuevo rol.
3. *Estado físico y de salud*, en la medida que el propietario-fundador se sienta sano, se sentirá también capaz de hacer frente a la dirección de la empresa y por tanto no considere su relevo. De lo contrario tratará de encontrar quien lo sustituya, siendo ésta persona familiar o no pero, de su entera confianza.
4. *Compromiso del propietario-fundador frente al liderazgo familiar y con algunos descendientes específicos*, al respecto la actitud más generalizada por parte del predecesor, es la de preferir la continuidad del carácter familiar de la empresa, es

²⁴ Dyer, G.W. Jr., "Culture and Continuity in Family Firm", *Family Business Review*, Journal of the Family Business Institute, Estados Unidos, Volumen I, (1) pp. 37-50.

decir conservar la propiedad en manos de la familia y en lo posible la dirección de la misma, siendo en muchas ocasiones que el criterio del nepotismo se aplique para elegir al nuevo líder.

5. *La percepción del propietario-fundador sobre la empresa transmitida a los sucesores*, sobre este punto, si bien en la literatura parece defender la idea de que el propietario-fundador debería tratar de transmitir a los sucesores una imagen no excesivamente negativa del trabajo en la empresa familiar, lo cierto es que en la medida en que transmita una visión real a los sucesores, mayor será la posibilidad de plantear alternativas y soluciones viables para tal realidad. En este sentido es importante poder explorar junto con los sucesores posibles escenarios futuros de la dinámica empresarial.

5.2 Elaboración de escenarios para el desarrollo profesional de las siguientes generaciones.

Fortalecer las aptitudes y habilidades de liderazgo de las siguientes generaciones es una ardua tarea que mucho va de la mano con la verdadera vocación de cada uno de ellos. Puesto que no sólo se trata de ser miembro de la familia sino también de reconocer realmente cual es el interés que se tiene frente al desarrollo profesional y a la realización personal.

En la línea del tiempo, desde los primeros años de vida, se va identificando aspectos clave de la persona que van marcando su vocación. De la mano, se va fortaleciendo en la convivencia cotidiana la relación y unidad familiar, los valores y sueños de familia. Junto a ello, una actitud positiva familiar puede ir alimentando un acercamiento hacia la empresa, hacia adquirir ciertas habilidades y desarrollar cierto hábitos que contribuyan a su desarrollo profesional.

Esta situación que se verá reforzada años mas tarde al explorar las posibilidades de una carrera profesional. De ser así, la experiencia que se va adquiriendo ya sea dentro de la

empresa y/o fuera de ella, va perfilando al futuro sucesor, quien podrá asumir un cargo directivo dentro de la empresa antes de asumir la dirección general. Paralelo a ello, y en la línea del tiempo, su vida personal también irá cambiando al explorar en toda su dimensión de persona, otros intereses como el formar una familia, realizar algún deporte o participar en actividades de apoyo a la comunidad.

La elaboración escenarios futuros comprende elaborar alternativas posibles de acuerdo al comportamiento de variables que permiten establecer dichos escenarios. Sin embargo antes de definir las posibilidades futuras, es necesario conocer cual es el perfil de los miembros de la siguiente generación en función a sus sueños, a sus habilidades y deseos de desarrollo personal y profesional. Si bien el futuro no se puede adivinar, al respecto, si es posible diseñarlo. En el aspecto personal, diseñar el futuro es realizar una extrapolación del futuro de un individuo y de los futuros que se relacionan con él y su familia.

El proceso consiste en tres pasos: a) construir una estructura de información de vida; b) con esa información explorar con escenarios los futuros posibles y c) desde los escenarios desarrollar una visión de futuro, proyectar estrategias para asegurar la visión y elaborar planes de decisión para el futuro. Al final del proceso, se contará con un panorama y una visión de vida, planes específicos para las siguientes etapas de vida y planes de contingencia para enfrentar cambios.

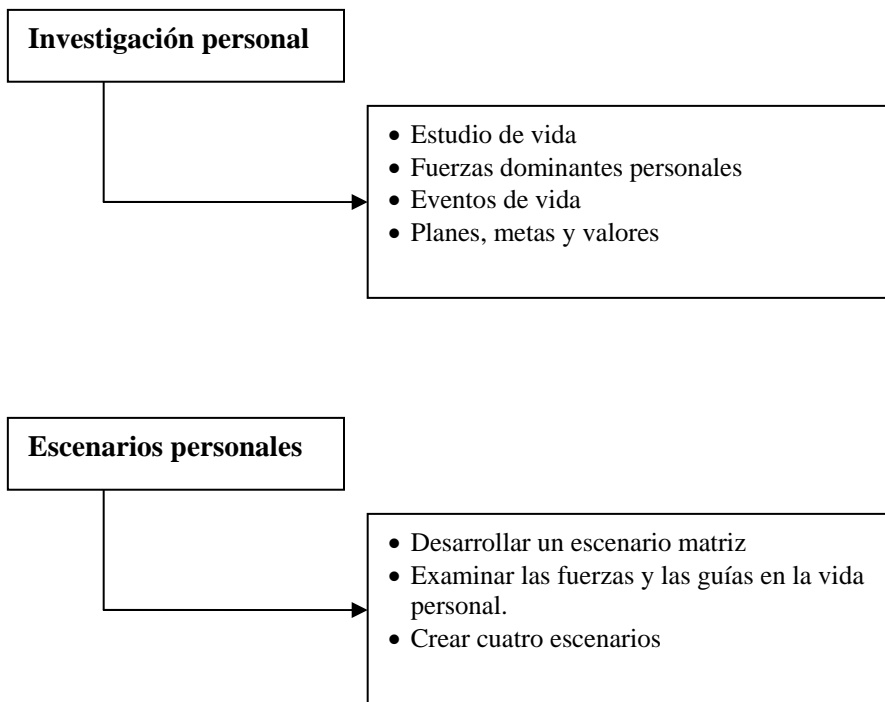
En la primera parte, investigación personal, se hace referencia a una historia de vida que permita identificar los aspectos claves que han marcado las diferentes etapas de vida. Recrear de la manera más amplia, situaciones claves, personas, y vivencias. En lo referente a fuerzas dominantes, se consideran los aspectos claves que están presentes en cada etapa de la vida y que tienen que ver con: actividades, finanzas, salud, hogar, aspecto social y transporte. En esta fase también se cuestiona sobre los planes que se han hecho para el futuro y sus logros, metas trazadas y valores de vida, habilidades y sueños.

El panorama nos da una radiografía de la persona en toda su dimensión y contribuye a la elaboración de escenarios personales, en donde se describe de manera detallada diversas situaciones futuras deseadas y posibles. Se elige la visión de futuro personal deseado y se

definen las estrategias para lograrlo. Se elabora un plan de acción, en donde es recomendable detallar acciones concretas, definidas en el tiempo e identificando los recursos necesarios para lograrlo.

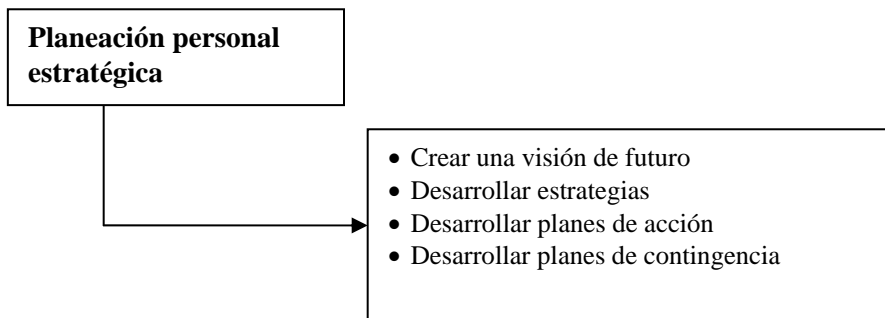
En este plan se abordan los diferentes aspectos claves de la vida, y definidos anteriormente como fuerzas dominantes (actividades, finanzas, salud, hogar, social y transporte)²⁵.

Figura 14. Guía detallada para el diseño de futuros personales²⁶



²⁵Para profundizar sobre el tema, ver en Baena Paz, Guillermina, Working papers 5, *Estudios del Futuro, Técnicas de Prospectiva Social*, Seminario de Estudios Prospectivos, Centro de Estudios Políticos, FCPyS, Universidad Nacional Autónoma de México, Nodo futuro México, México, abril 2007, pág. 22-45

²⁶ Baena Paz, Guillermina, *op cit.*, pág 22.



Fuente: Baena P., Guillermina, Estudios del Futuro, Técnicas de Prospectiva Social, México, p. 22

Parte del diseño del futuro personal es la definición del perfil de vida y carrera, que en el caso de la familia empresaria, se enfoca a miembros de la segunda y tercera generación de la familia. En su desarrollo se aplican de diversos instrumentos como son, entrevistas personalizadas, cuestionarios y sesiones de coaching y su finalidad es trabajar en función a definir el perfil de vida y carrera de cada uno de los miembros de la familia empresarial que estén vinculados a la dinámica empresarial o en su defecto, que se consideren posibles sucesores en la dirección.

Es una labor personalizada cuyo resultado mucho dependerá de la participación abierta del entrevistado y la habilidad del entrevistador para detectar si verdaderamente existe un interés de desarrollo personal y profesional que pueda lograrse con la vinculación a la empresa o por el contrario, sus sueños de vida están en otros horizontes.

Es también una acción que mucho contribuye para que los miembros de la familia puedan realmente compartir de manera abierta sus expectativas, sus sueños, y que por parte de la generación mayor, se acepten como parte natural de un proceso de vida. Con ello se puedan elaborar escenarios futuros posibles, elegir de manera acertada para posteriormente elaborar planes de acción para lograrlos.

En el sentido de la elaboración de planes de desarrollo profesional, es necesario considerar el perfil profesional requerido por la empresa a nivel directivo, de tal forma que se consideren acciones concretas para la preparación de los sucesores, sean estas, cursar una formación a nivel medio y superior en áreas de negocios, actualización y desarrollo de

habilidades gerenciales u otras que resulten necesarias. En otras palabras, se considera aquí, la formación integral de la persona para que pueda desarrollar habilidades y competencias que le permitan desenvolverse de manera eficiente en su desarrollo personal y profesional. El nivel alcanzado en el desarrollo de las competencias que se enuncian a continuación:

- Competencia técnica (saber y saber hacer en el campo de su especialidad).
- Competencia participativa (saber convivir y saber trabajar en equipo) y
- Competencia personal (saber ser en la empresa y en la familia)

Proceso de formación y preparación integral

- *La preparación escolar* corresponde a los estudios realizados y al grado alcanzado, sea este primaria, secundaria, preparatoria, técnico, universitario o de posgrado, que se complementa con la asistencia a cursos, seminarios y otros. Cuando se menciona un nivel de formación superior o universitario, cabe agregar que independientemente de los conocimientos concretos adquiridos, se debe valorar también las capacidades que se desarrollan por el hecho de haber estudiado, tales como la capacidad para analizar, resolver problemas y tomar decisiones como la capacidad para poder seguir formándose una vez incorporado a la empresa.
- *El proceso de aprendizaje* conlleva a la experiencia previa que ha adquirido el sucesor, ya sea a través de un proceso de capacitación directa en la empresa, o a la experiencia adquirida en trabajos similares que puede ser valorado como positivo ya que proporciona un conocimiento y una visión más amplia frente a la organización y a la gestión.

En cuanto a los conocimientos previos aprendidos sobre la empresa vía trabajos de poca importancia o trabajos de vacaciones es una situación muy particular en la empresa familiar, puesto que existe una tendencia generalizada de acercar a los hijos desde sus primeros años de edad para que se familiaricen en los procesos y conozcan la empresa. En consonancia con la literatura, la opinión generalizada es que esos primeros contactos son positivos dado el conocimiento mutuo que se produce.

- *Proceso formativo y de desarrollo del sucesor una vez incorporado a la empresa*, es una forma a través de la cual el sucesor puede acceder a la experiencia, el desafío y la responsabilidad necesaria para su desarrollo como líder. La formación del sucesor dentro de la empresa de una manera planificada y formalizada, es una variante que se considera dentro de las perspectivas del sucesor, donde el papel desempeñado por el propietario-fundador es definitivo.

En este sentido, juega un papel fundamental el estilo de liderazgo y la contraposición que puede haber de los mismos. En la generalidad de los casos se producen diferencias adoptando normalmente el propietario-fundador un estilo de liderazgo de tipo autocrático mientras que el sucesor tiende a adoptar un estilo más participativo y de mayor acercamiento a los empleados. Sin embargo, el análisis frente a la influencia de la combinación de estilos sobre las posibilidades de éxito en la continuidad, están más allá de los mismos, es decir que, más que la diferencia entre los estilos de liderazgo, es la forma cómo se asume por los implicados, logrando que la diferencia se convierta en un factor constructivo para la toma de decisiones.

Así por ejemplo, será favorable en el caso de que exista una capacidad del propietario-fundador para flexibilizar posturas y escuchar y analizar los puntos de vista del sucesor; en cambio, en los casos cuando los propietarios-fundadores exhiben un comportamiento altamente reactivo al considerar los puntos de vista del sucesor, el conflicto se hace evidente y genera no sólo malestar entre los implicados sino también se generaliza hacia la organización.

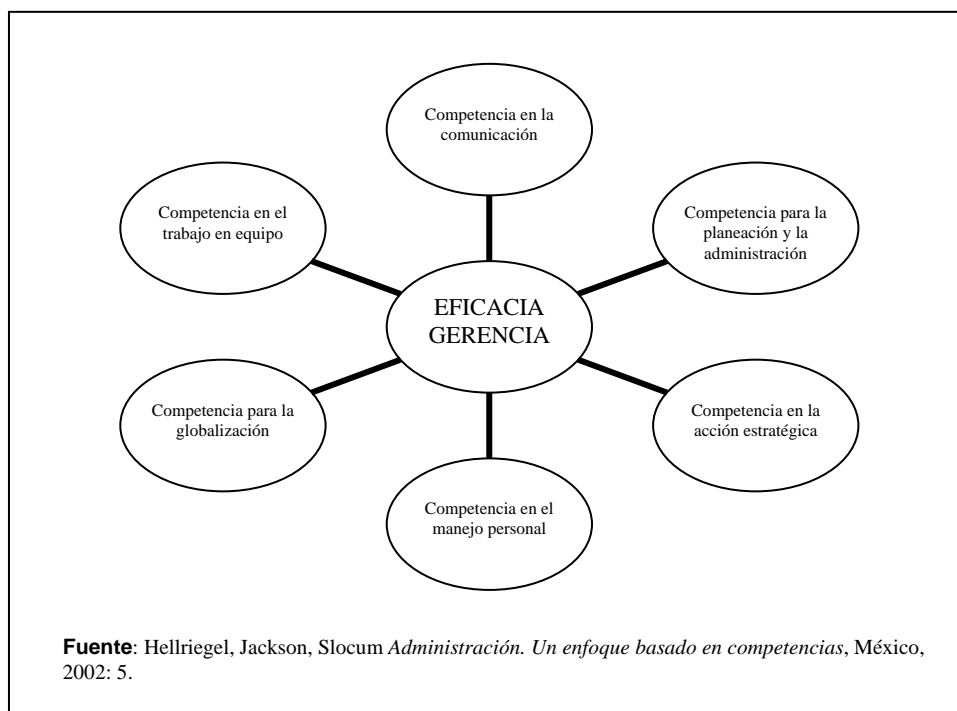
- *Desarrollo de Competencias Gerenciales*, según el modelo de Hellriegel²⁷, uno de los aspectos importantes en la organización hoy en día es el desarrollo del capital humano. El enfoque gerencial basado en competencias busca precisamente identificar aquellas variables que son fundamentales considerar en el desempeño de una labor gerencial. Contar con individuos talentosos es importante para que triunfe un negocio; esto implica

²⁷ Hellriegel, Jackson, Slocum, *Administración. Un enfoque basado en competencias*, México, 9ª edición, Thomson Learning, 2002 pp 5-30

poder tomar decisiones adecuadas y hacer frente a los retos del entorno cambiante y globalizado en que nos encontramos.

Se considera una competencia a la combinación de conocimientos, destrezas, comportamiento y actitudes que coadyuvan a la eficiencia personal y con ello, lograr el éxito empresarial. El modelo planteado se fundamenta en la interacción de seis variables para el desarrollo de una eficacia en el desempeño gerencial.

Figura 15. Modelo de competencias gerenciales



Cuadro 10. Competencias gerenciales

Competencia	Características
Comunicación	Mide habilidades relacionadas con la comunicación formal e informal, el manejo de medios electrónicos de comunicación y el perfil de negociación.
Planeación y	Se refiere a aspectos relacionados con la recopilación y análisis de la información, resolución de problemas, la planeación y organización de

Administración	proyectos, la administración del tiempo y el manejo de presupuestos y administración financiera.
Trabajo en Equipo	Se enfoca hacia las habilidades para la planeación y conformación de equipos de trabajo, la creación de un entorno de apoyo y el manejo de las dinámicas del grupo.
Acción Estratégica	Se enfoca a los aspectos relacionados con la capacidad de comprender y entender el comportamiento de la industria y la organización y de las acciones estratégicas que se adoptan.
Globalización	Se enfoca a los conocimientos y comprensión de diversos aspectos culturales, de la apertura y sensibilidad frente a la diversidad cultural y el grado de adaptación para trabajar en un mercado de apertura y globalizado.
Manejo Personal	Se refiere a aspectos relacionados con la integridad y comportamiento ético, el dinamismo y capacidad de resistencia, el equilibrio entre el manejo de asuntos de trabajo y vida personal, el conocimiento de si mismo y potencial de desarrollo personal.

Aplicando el cuestionario de Competencias Gerenciales HJS²⁸, se puede medir el perfil gerencial en cuanto al grado de desarrollo de la persona en función a estas seis competencias, así como identificar las áreas de oportunidad y de mejora para enfocar un plan de desarrollo de habilidades.

5.3 Profesionalización de la empresa familiar

Es un proceso que se lleva a cabo como una respuesta ante la complejidad de la empresa por su crecimiento y desarrollo, y ante los nuevos retos de competitividad que exige un mercado globalizado, y que busca lograr implementar los ajustes necesarios tanto a nivel administrativo como operativo. Comprende una gestión directiva acorde a los principios de la administración moderna, de planeación, organización, dirección y control.

La *profesionalización de la empresa* es un criterio inspirado en la planificación y el control del crecimiento, a través de la aplicación de métodos estratégicos de gestión. Es un paso previo para estar en condiciones de poder manejar las interacciones que se dan dentro de los subsistemas, familia y empresa, y comprender los roles que los miembros de la familia desempeñan.

²⁸ Para profundizar sobre el tema, revisar en Hellriegel, Jackson, Slocum, *Administración. Un enfoque basado en competencias*, México 9ª edición, Thomson Learning, 2002 pp 5-30

El proceso se lleva a cabo en el tiempo y se da en la medida del crecimiento y desarrollo de la empresa, que ha superado sus etapas iniciales y ha logrado posicionarse dentro de un mercado. Por lo general coincide con la etapa de transición generacional donde el sucesor enfrenta la optimización y expansión de la empresa, lo cual le lleva a liderar un cambio el que se denomina *profesionalización*.

Lograr la profesionalización de la empresa familiar, contribuye a reducir los conflictos potenciales en la dinámica empresarial, fortalecer los mecanismos de comunicación y organización y canalizar a través de una adecuada estructura de gobierno, la influencia de la familia sobre la empresa. A pesar de ello existen algunos obstáculos que dificultan o detienen el proceso, entre estos se menciona: la dificultad de delegar, el manejo de autoridad reservado para la familia, el temor a perder el control, la ausencia de alternativas de trabajo para los miembros de la familia y muchas veces la lealtad de la familia hacia los empleados.

Ante estos obstáculos es necesario que la familia empresaria reconozca que tiene un negocio, el cual debe ser rentable, competitivo y eficaz para lograr hacer frente a un entorno globalizado. Ello exige entre otros, de una dirección comprometida y preparada, con un propósito común y claramente definido, que promueva la participación y mejora continua y que esté al tanto de los avances y tendencias del mercado.

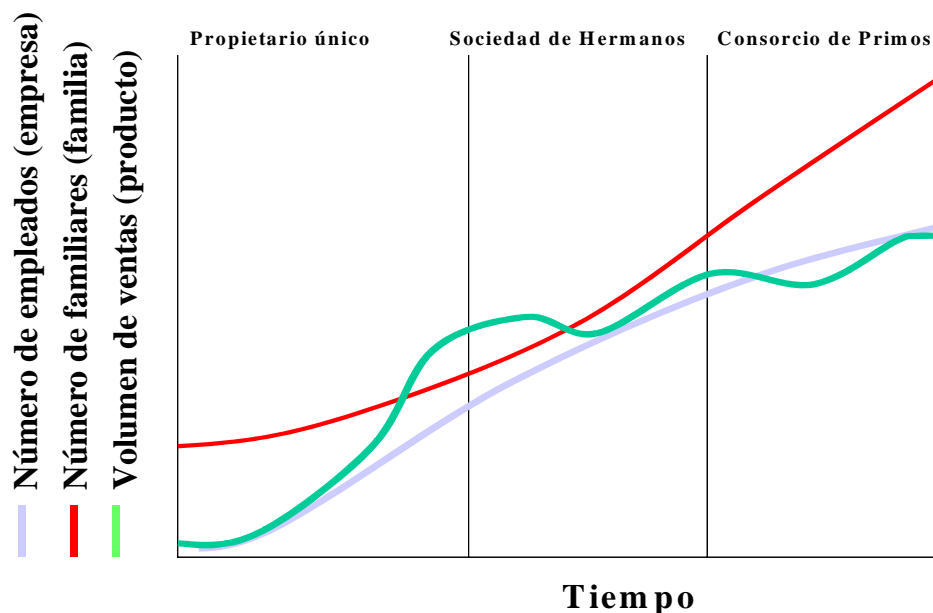
Cabe anotar que para realizar el proceso de profesionalización es necesario considerar los siguientes aspectos:

1. *Tomar medidas preventivas* con respecto a las situaciones de conflicto que se pueden presentar en el nivel personal, familiar, de gestión y de sucesión, y que afectan directamente a la empresa.
2. *Definir un esquema para el manejo del poder y de los recursos*, decisiones críticas a nivel empresarial y en las que por lo general se centra la atención de la familia y que no son consideradas con frecuencia por el propietario fundador y los accionistas.

3. *El manejo de las transiciones propias de la empresa familiar, cuyo manejo es decisivo para su supervivencia y son:*

- *La transición del fundador*, constituye el desarrollo personal del mismo para asumir los diferentes roles y responsabilidades requeridos en las diversas etapas de la historia de la empresa.
- *La transición de la firma*, es el paso de la simple estructura de los primeros tiempos orientada al producto, a la madurez de la organización alcanzada a través de la profesionalización de la empresa.
- *La transición de la familia*, refiere a la participación de las nuevas generaciones en la dinámica empresarial y que puede generar situaciones complejas entre una y otra generación.

Figura 16. Situación compleja en el tiempo de la interacción familia-empresa²⁹



Fuente: Belausteguigoitia R., Imanol, material del Diplomado Administración de Empresas Familiares, ITAM, Módulo III, Profesionalización, México, 2006.

Es importante mencionar que en el tiempo la interacción familia- empresa, se vuelve más compleja. Como se observa en la figura 16, la familia crece en número de miembros,

²⁹ Belausteguigoitia, Imanol, material del *Diplomado en Administración de Empresas Familiares*, ITAM, Módulo III, Profesionalización México, diciembre 2006.

quienes probablemente tengan objetivos muy personales y de menor convergencia con los familiares, así mismo se crean nuevos núcleos de familia y la posibilidad de vinculación a la empresa será menor. En la mayoría de los casos, la empresa crece a un ritmo diferente y difícilmente hay cabida para que toda la familia labore en la empresa. Además el entorno de la organización es más complejo y exige de mayores acciones estratégicas para mantenerse competitiva en el mercado.

5.4 Acuerdos de familia

El término “protocolo familiar” acuñó Miguel Gallo³⁰, tiene sus raíces en los estudios sobre planificación estratégica en las empresas familiares que se desarrollaron a partir de los años 80, y forma parte de la más reciente corriente de investigación sobre gobiernos corporativos en las empresas familiares. Se refiere a un documento que contempla acuerdos familiares y reglas para guiar la interacción de la familia frente a la empresa.

Comenta Gallo, que Ward (1987) “[...] fue el primero en poner de manifiesto la necesidad de llenar el vacío existente en la literatura que adopta una perspectiva centrada exclusivamente en la empresa e ignora el entramado de dimensiones familiares que ejerce una influencia fundamental en el futuro de la empresa familiar, o bien se concentraba exclusivamente en las problemáticas de tipo familiar estudiándolas desde una perspectiva socio-psicológica”.

Propone un plan estratégico de la empresa junto con un plan estratégico para la familia en el que se identifican los objetivos personales y profesionales a largo plazo de los miembros de la familia y se define el proceso para explorar y discutir periódicamente los temas y objetivos de carácter familiar.

En consideración a la influencia crítica del ámbito familiar sobre la totalidad del proceso de planificación estratégica, Ward sugiere dos puntos de partida para la planificación de la empresa familiar y, que propone en dos cuestionamientos: ¿Está la familia dispuesta a sacrificar ganancias materiales a corto plazo, para liberar recursos e invertirlos en la empresa? ¿Están los miembros de la familia dispuestos a invertir el tiempo necesario para “construir” la empresa?

³⁰ Gallo Miguel, *Protocolo familiar: sus resultados*, Fundación Rafael Escolá, España, 2006 pág. 5-47

A partir de dicho planteamiento, han surgido diversos modelos e instrumentos de planificación estratégica que consideran las dos dimensiones, empresa y familia³¹, y que en común tienen como finalidad³²:

- Guiar la familia propietaria hacia un acuerdo destinado a prevenir la caída de la empresa familiar en las “trampas”, que a menudo minan su supervivencia, y a reforzar la unidad familiar.
- Ofrecer a la empresa familiar un sistema de gobierno adaptado a sus características estructurales presentes y futuras.
- Creer un “seguro” contra eventuales comportamientos oportunistas por parte de algún miembro de la familia.

En el año de 1991, Gallo y Ward crearon la expresión “protocolo familiar” identificando con ello un instrumento de planificación estratégica capaz de “captar” las especificaciones de la empresa familiar y reforzar la unidad entre los miembros de la familia y su compromiso con la empresa.

Para el año 2000, Gallo definió el protocolo familiar como “[...] un conjunto de objetivos de la familia y de la empresa, y de reglas que gobiernan la relación entre las personas que, de acuerdo con el conocido modelo de los tres círculos, se encuentran en los subsistemas que coexisten en una empresa familiar (los propietarios, los directivos y mandos, y los miembros de la familia). La esencia del protocolo familiar es un acuerdo firme sobre esos objetivos y reglas, combinado con el compromiso de ponerlos en práctica. El objetivo final del protocolo es la supervivencia con éxito de la empresa familiar a largo plazo”³³.

Para lograrlo los puntos fuertes requeridos de la dinámica familia-empresa, son la unidad y el compromiso, visualizar un proyecto común y asumir las diferencias considerando la negociación como una herramienta válida a utilizar. El protocolo familiar debe también

³¹ Entre los autores que han realizado diversas propuestas, Gallo menciona a Ward, 1988; Ward y Gallo, 1991; Corbetta, m 1995; Tomaselli, 1996; Gersick, Davis, McCollom Hampton y Lansberg, 1997; Lank y Neubauer, 1998, Lansberg, 1999, Corbetta y Montemerlo, 1999; Gallo, 2000, C arlock y Ward, 2001.

³² Gallo, Miguel, *Protocolo familiar: sus resultados*, op cit., p.6

³³ Op cit., pp. 6-20

asegurar a los miembros de la familia, el estar adecuadamente informados respecto a la empresa y al tipo y nivel de relación que deben ser mantenidas en esta dinámica.

Gallo³⁴ sugiere que el protocolo familiar incluya los siguientes aspectos:

1. Razones para continuar siendo una empresa familiar.
2. Tipo de empresa familiar que se quiere formar.
3. Lo que se puede esperar de la empresa familiar.
4. Cuándo terminar de ser una empresa familiar.
5. Trabajo.
6. Propiedad.
7. Órganos de Gobierno.

Carlock y Ward³⁵ recomiendan que el documento contemple los siguientes aspectos:

- La visión de futuro, compartida por los miembros de la familia.
- La participación en la vida de la empresa familiar.
- El desarrollo de la gerencia y del liderazgo empresarial.
- La propiedad.

Grabinsky³⁶ considera que el protocolo es un instrumento de carácter ético y filosófico. Su constitución requiere del consenso y del apoyo de todos los miembros adultos (de más de 16 años) sin excepción e incluye en la parte familiar a miembros en línea directa e incluso a parientes políticos o familiares muy allegados a ésta. En el documento se enfatizan los valores espirituales y morales y se plantea claramente los derechos y obligaciones comunes a todos, promoviendo elementos tales como la lealtad, el apoyo recíproco y la atención que se le debe dar a los asuntos y al ambiente familiar como base de una armonía.

Incluye las reglas de gobierno internas de la familia, y busca sensibilizar a todos los miembros, sin excepción, de la necesidad de comunicarse, hacer un frente común y buscar la unidad y cariño familiar en todo momento.

³⁴ Gallo, Miguel, *Family Protocol*, The family Business Network Newsletter N.26, mayo 2000.

³⁵ Carlock, R.S. y Ward J., *op. cit.*, 2001.

³⁶ Grabinsky, Salo, *op. cit.*, 2000, p.13.

En el protocolo se describen también los métodos para resolver los conflictos y las controversias entre los miembros de la familia, se establece un objetivo global y se delimita las necesidades específicas para incorporarlas en los planes del negocio.

Se define las pautas de comportamiento y de dirección tanto para la familia, como para la empresa, estableciendo técnicas de antidispersión de la propiedad, de las acciones y de la participación social en busca de mantener la unidad familiar y presentar una voz coherente y única de ésta ante terceras personas.

Contempla aspectos relacionados con la gestión empresarial, tanto del nivel directivo, como del operativo y se establecen los lineamientos de la interacción empresa y familia con respecto a: definir los mecanismos para la entrada, desarrollo y/o salida de familiares en el negocio, incluyendo parientes políticos y no familiares que cumplan con el perfil que requiere la empresa; conforma el cuadro directivo de la empresa y la constitución de un consejo de familia y de un consejo administrativo; establece las políticas con respecto a los ascensos y a las remuneraciones de los miembros de la familia y demás profesionales y establece las políticas frente al reparto de patrimonio.

Es importante señalar que el protocolo familiar, es un documento elaborado libremente por los miembros de una familia que debe contemplar los puntos señalados anteriormente y además, es un documento único para cada familia que si bien se contemplan ciertos parámetros generales, es muy particular en cada caso. Su forma y contenido será acorde a las decisiones tomadas por la familia en cuanto a los acuerdos y a las normas definidas para el manejo no sólo de la empresa sino de las relaciones familiares que afectan directamente el entorno laboral.

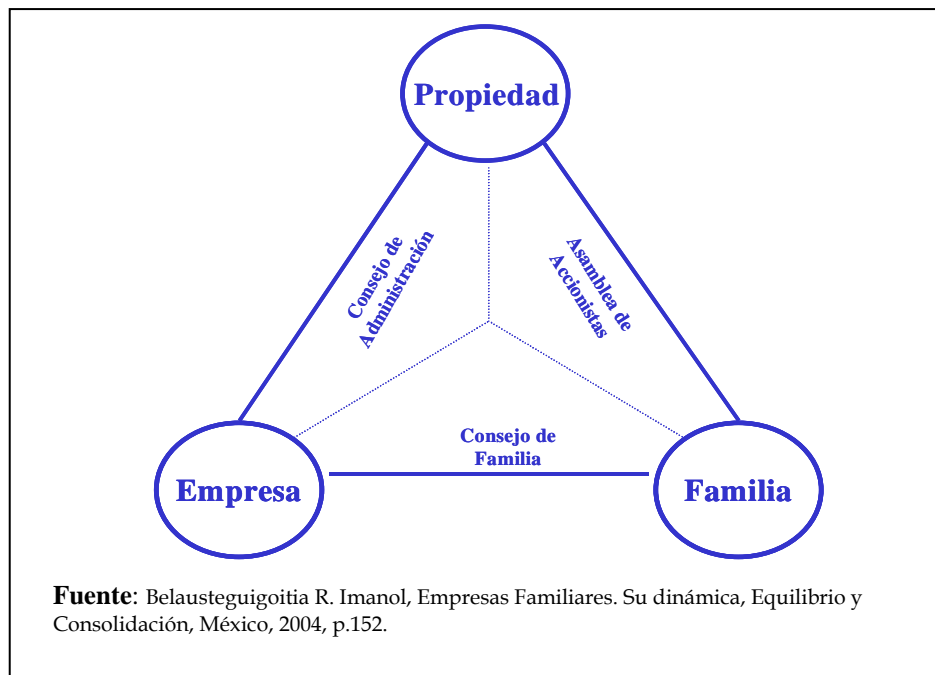
Como documento, debe revisarse y ajustarse periódicamente, en acuerdo mutuo y considerando la evolución y cambio que tanto en la familia como en la empresa se presentan y para su aplicación es fundamental el compromiso que asuman los miembros de la familia y las acciones que de ello se emprendan.

Órganos de gobierno en la empresa familiar

En la empresa familiar el gobierno corporativo constituye un sistema que engloba el complejo mundo de las relaciones, que se establecen entre los propietarios, la familia y los directivos de la empresa familiar, sean familiares o no.

En el orden práctico y como se observa en la siguiente figura, resulta necesario identificar el órgano de gobierno empresarial conformado por la Asamblea de Accionistas ó de socios, los integrantes del primer nivel de Dirección ó el Comité Ejecutivo, y relaciona directamente a la familia con a propiedad. Con igual importancia será considerado el órgano de gobierno familiar que lo conforma la Asamblea de Familia y el Consejo de Familia, y se relaciona directamente con la interacción familia y empresa. Finalmente se identifica el Consejo de Administración, que opera en la interacción empresa y propiedad.

Figura 17 .Órganos de gobierno

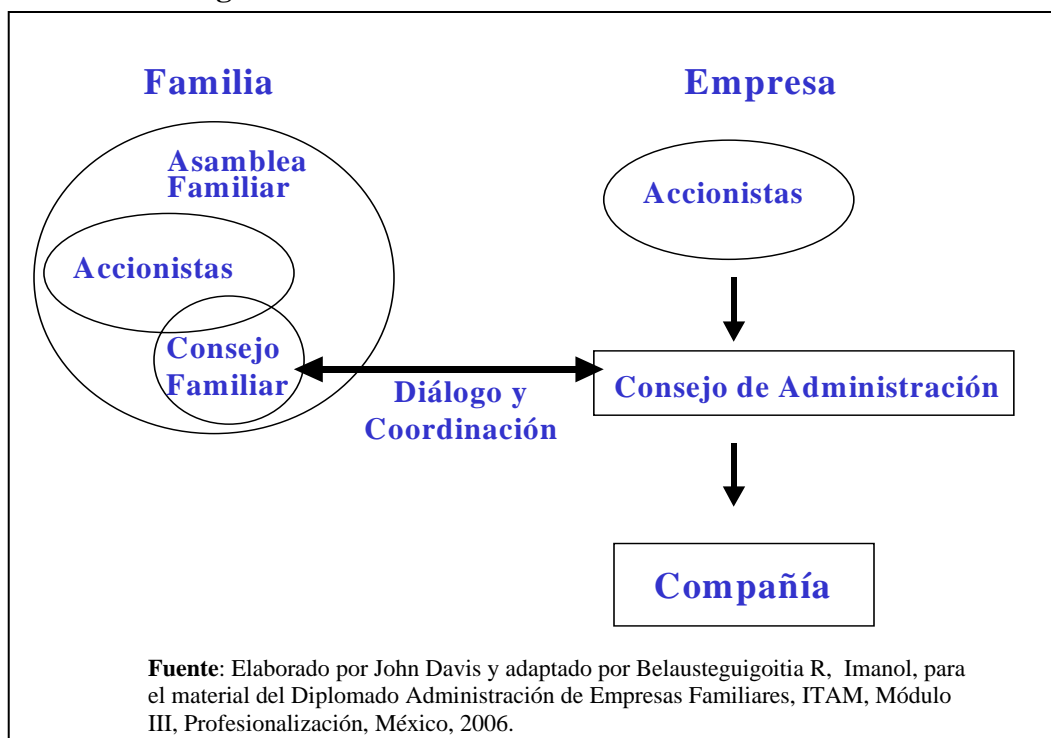


Belausteguigoitia³⁷ define, que los órganos de gobierno “[...] son mecanismos de articulación o interfases entre los subsistemas de propiedad, empresa y familia.”

Cabe señalar que los órganos de gobierno tienen una eventual interacción y en conjunto velan por el bienestar de la dinámica de la empresa familiar, como se puede observar en la figura 18.

Puede existir por parte del propietario-fundador y de la misma familia empresaria, alguna resistencia para aceptar la conformación de estos órganos de gobierno. Algunas de las razones son: a) el rechazo al control, b) el desconocimiento de sus funciones e importancia, c) los costos adicionales en que se incurre, d) el tiempo invertido en juntas y reuniones, e) la pérdida del manejo de la autoridad y f) las contradicciones ante propuestas y decisiones. Conocer e identificar su importancia y sus funciones puede contribuir a hacer frente a dichos obstáculos.

Figura 18. Relación entre estructuras de Gobierno



A continuación se describen las funciones de los órganos de gobierno mencionados:

³⁷ Belausteguigoitia, Imanol, material del *Diplomado en Administración de Empresas Familiares*, ITAM, Módulo III, Profesionalización México, diciembre 2006.

- **Asamblea de Accionistas**

El órgano de gobierno empresarial lo conforma la asamblea de accionistas, es decir, quienes poseen la propiedad. Son los encargados de establecer las directrices importantes para el manejo de la empresa y así como, definir los métodos y procedimientos que se utilizan para la planeación, organización, dirección y control del negocio, que han de ser tenidas en cuenta en la operación cotidiana. Es su responsabilidad tener una visión global e identificar las condiciones actuales y tendenciales del mercado y de la competencia para una adecuada gestión directiva y para poder enfocar con una visión estratégica, a los miembros de la familia vinculados laboralmente a la empresa.

Entre otros, los aspectos que tratan cuando se reúnen son, giros en que les interese ingresar o evitar, política de dividendos, diseño del Consejo de Administración, mecanismos de transmisión de acciones, decisiones de carácter estratégico y evaluación de los consejeros y directores de la empresa. La asamblea de accionistas en su calidad de participación en el patrimonio velará porque las decisiones que se tomen por los miembros del cuerpo directivo incluya la propia denominación, renovación y remuneración de los miembros de la Dirección General que contribuyan a incrementar el valor de la empresa.

- **Consejo de Administración**

Es una vía ineludible para la profesionalización de la empresa familiar. En su desempeño, analiza la gestión directiva de la empresa y proporciona alternativas viables con relación a las decisiones estratégicas y a los planes futuros. Participa en él, el director general de la empresa y por lo general, consejeros externos a la familia; en algunos casos, los posibles sucesores.

El número de consejeros en una empresa familiar dependerá de sus características particulares, sobre todo del tamaño de la empresa. El consejo de administración puede ser un vehículo esencial para enseñar a la siguiente generación a consensuar las decisiones y a realizar el seguimiento y control de la gestión directiva para generar un impulso importante en la empresa. El acertar en el momento, composición, cualidades de los consejeros y las

reglas de su funcionamiento es un aspecto clave que debe definirse por la asamblea de accionistas³⁸.

Entre las funciones del consejo de administración, se mencionan; definir las líneas de acción estratégicas en correspondencia a la visión empresarial; la toma de decisiones oportuna ante situaciones cotidianas; el seguimiento al desempeño de la empresa; la evaluación de directivos y la determinación de la compensación del director general. Asesorar a la dirección, entre otras.

- **Asamblea Familiar**

La asamblea familiar tiene por objetivo principal constituir un ámbito de discusión en el que los miembros de la familia decidan desde los valores básicos a mantener hasta el grado de su compromiso con la empresa familiar³⁹.

Para su conformación es importante en primer lugar, definir quienes pertenecen a ella. De preferencia deben estar incluidos todos los miembros de la familia, adultos y jóvenes de diversas edades. La sustitución de alguno de ellos por un representante puede obstaculizar el buen funcionamiento e incidir de forma negativa en la unión y armonía familiar, como es el caso particular de los familiares políticos. Se reúnen periódicamente, 1 o 2 por año y su finalidad es mantener la unidad y acercamiento familiar; proveer de información útil acerca del negocio, la familia y la propiedad; y promover un diálogo constructivo sobre la dirección, los valores y las políticas necesarias para la empresa, la propiedad y la familia. De igual manera, fomentar las actividades de integración en la familia.

- **Consejo de Familia**

Para Leach⁴⁰ el consejo de familia es un grupo de participación que permite abrir el espacio para el diálogo y la comunicación abierta de los miembros de la familia con el fin de poder en primera instancia, contribuir a mantener lazos familiares como base para la continuidad de la empresa familiar; de igual manera, es un grupo de apoyo en los asuntos que tienen que

³⁸ Para profundizar sobre el tema, revisar en Amat M. Joan, *La Sucesión en la Empresa Familiar*, Barcelona, 2004, pp 78-85

³⁹ Doderó, *op. cit.*, 2002 p. 212.

⁴⁰ Leach, *op. cit.*, 1993

ver con los intereses familiares y empresariales, velar por el cumplimiento del protocolo familiar y apoyar el desarrollo de un plan estratégico para la empresa. Para que sea operativo y funcional, deben reunirse periódicamente, nombrar un moderador y definir un orden del día para organizar su cesión de trabajo.

Es un grupo de apoyo para los demás miembros de la familia que a diferencia del consejo administrativo, tiene un alcance más amplio en cuanto a su cobertura ya que su labor es mediar por los intereses de la familia y de la empresa, pero sobre, todo por la familia, como órgano supremo que trasciende en el tiempo a través de las nuevas generaciones y en las cuales se debe cultivar las tradiciones, los valores y la cultura familiar.

Es el órgano de gobierno en donde la familia toma decisiones relacionadas con la empresa, con la propiedad y algunos temas de orden familiar ajenos a la empresa. Además de elaborar el protocolo familiar, el consejo familiar actúa como órgano de supervisión, mediación y arbitraje para algunas decisiones que puedan ser adoptadas en el contexto familiar. Se ocupa de mantener actualizado y hacer el seguimiento a los acuerdos y estatutos de la familia; para lo cual, se reúne periódicamente, de tres a cuatro veces al año.

Belausteguigoitia⁴¹ define las siguientes funciones del consejo de familia:

- Planea las reuniones de la Asamblea Familiar, encuentros sociales y educativos.
- Comenta y debate sobre diversas situaciones relativas al negocio, la familia y la propiedad.
- Mantiene a la familia informada sobre la marcha del negocio.
- Facilita el diálogo y mantiene informado al Consejo de Administración sobre las opiniones de la familia.
- Desarrolla de planes y políticas para la familia.
- Fomenta el amor y la unión entre la familia.

⁴¹ Belausteguigoitia R., Imanol, material del *Diplomado Administración de Empresas Familiares*, ITAM, Módulo III, Profesionalización, México, 2006.

Carlock⁴², propone y desarrolla un esquema en donde presenta los puntos a considerar para la continuidad de la empresa familiar. Paralelo a ello considera que se debe desarrollar un plan estratégico empresarial. A continuación se detalla dicha propuesta:

Cuadro 11. Plan de continuidad de la empresa familiar

Asegurar el compromiso de la familia
<ul style="list-style-type: none"> • Ayudar a la familia a explorar su nivel de compromiso con la empresa • Identificar valores fundamentales de la familia • Acordar una filosofía de empresa familiar • Desarrollar una visión familiar
Fomentar la participación de la familia
<ul style="list-style-type: none"> • Apreciar la naturaleza y las fuentes de conflicto y un modelo para mejorar la equidad en la familia. • Comprender la importancia de las reuniones familiares y el desarrollo de acuerdos de familia.
Preparar la próxima generación de directivos y líderes de la familia
<ul style="list-style-type: none"> • Reconocer cómo influye el ciclo vital en las carreras y las transiciones de la dirección. • Apreciar los retos de preparar a la próxima generación de miembros de la familia para los papeles de liderazgo en al empresa y en la familia. • Desarrollar sistemas para respaldar las experiencias significativas de carrera profesional en la familia.
Desarrollar unos propietarios eficaces
<ul style="list-style-type: none"> • Reconocer cómo influye el ciclo vital en las transiciones de la propiedad • Considerar la variedad de futuras estructuras de propiedad • Desarrollar sistemas para respaldar el desarrollo de propietarios capacitados • Preparar planes de herencia que tenga en cuenta las necesidades financieras, los impuestos de sucesiones y las diversas consideraciones de la futura propiedad. • Desarrollar un sistema de dirección efectivo para la familia y la empresa.

Cuadro 12. Plan estratégico empresarial

Evaluar el potencial estratégico de la empresa
<ul style="list-style-type: none"> • Evaluar las capacidades internas de la empresa en finanzas, marketing y organización. • Comprender las fuerzas del entorno externo que influirán en oportunidades y amenazas futuras. • Analizar el sector y los mercados de la empresa • Determinar el potencial estratégico de la empresa
Considerar posibles estrategias empresariales
<ul style="list-style-type: none"> • Analizar si se debe renovar, reformular o regenerar la empresa • Reconocer los factores que incluyen en la elección de una estrategia empresarial • Utilizar las fortalezas exclusivas de las empresas familiares para desarrollar una estrategia empresarial.
Aprobar definitivamente las decisiones estratégicas y de reinversión

⁴² Carlock, op. cit., pp. 40-42

- Aplicar la matriz de reinversión en la empresa familiar para identificar superposiciones de planificación
- Equilibrar las exigencias de la empresa y la familia al tomar decisiones de inversión
- Apreciar el impacto del compromiso de la familia sobre las decisiones de inversión.

6. Conclusión

Lograr preservar un patrimonio y legado familiar es compromiso de los integrantes de la familia. Si bien las relaciones de familia no están condenadas a depender de los resultados del negocio familiar, y las decisiones de la empresa no deben definirse por lo que esté ocurriendo en el ámbito familiar, reconocer esta interdependencia y observarla desde una visión holística es fundamental para que tanto la empresa como la familia logren trascender en el tiempo, y no necesariamente terminen en una crisis. La profesionalización de la empresa y las buenas relaciones familiares si bien no garantizan su continuidad, mucho encaminan su dinámica en este sentido.

El aplicar las herramientas descritas en este capítulo contribuye a lograr que la familia empresarial se consolide y transmita un espíritu emprendedor a las siguientes generaciones, logrando conservar así, el carácter familiar del negocio.

CAPITULO III

EL PROCESO DE SUCESIÓN EN LA EMPRESA FAMILIAR

Uno de los temas que muestra un mayor interés de estudio en el campo de las empresas familiares es el relacionado con la planificación de la sucesión¹.

Para Beckhard y Dyer, la sucesión de la empresa familiar se define como [...] “el paso del relevo de la dirección del fundador-propietario o titular-propietario de un sucesor, y que se aplica un miembro de la familia o de una persona ajena, caso en el cual se designa como a un gestor profesional”². Incluye todas las acciones y eventos, previos y posteriores, que deberán asumirse durante y después del proceso.

Al respecto, autores como Christensen, 1953; Trow, 1961; J. Ward, 1987 resaltan la importancia de asumir un adecuado y oportuno proceso de sucesión para garantizar la continuidad y prosperidad de las empresas familiares; sin embargo los estudios demuestran que en la mayoría de los casos éste proceso se ha dado de manera casual, es decir, sin previa planificación, respondiendo más que todo a una situación de fuerza mayor.

Lank, mencionado por Fahed-Sreih et al., afirma que [...] “el éxito alcanzado por una empresa familiar está directamente relacionado con la continuidad de la empresa y la efectiva planificación de la sucesión como factor determinante de su longevidad”³.

También hace referencia a lo sugerido por Beckhard y Dyer,⁴ en el sentido de que el éxito de la transición generacional está influenciado por las condiciones internas de la empresa como es, el estado de madurez y de solvencia económica; y por las características de la dinámica familiar, entre las que se mencionan, las interdependencias entre los miembros de la familia,

¹ Chua, J. H., Chrisman, J. J., & Sharma, P., “Succession and non succession concerns of family firms and agency relationship with nonfamily managers”, *Family Business Review*, Journal of the Family firm Institute, Estados Unidos, 16(2), 2003, pp.89-107.

² Beckhard, R., y Dyer, W. G., *Managing continuity in the family-owned business*, Organizational Dynamics, Estados Unidos, 1983, 12(1), pp 5-12.

³ Josiane Fahed-Sreih, Salpie Djoundourian, “Determinants of Longevity and Success in Lebanese Family Businesses: An Exploratory Study”, *Family Business Review*, Journal of the Family firm Institute, San Francisco, Vol. 19, Iss. 3, Septiembre 2006, pg. 225.

⁴ Beckhard R., y Dyer, W.G., op cit., pp 5-12

la rivalidad entre hermanos, y la situación financiera de los miembros de la familia, entre otros.

Morris et al., identifican varios factores que llevan a la ruptura del proceso de sucesión. En su artículo concluyen que los problemas entre los miembros de la familia representan el 60% de los casos, la falta de preparación por parte de los herederos está en la lista en el 25% de los casos, y las cuestiones relacionadas con la planificación y control de las actividades representa el 10% de los casos⁵.

Por su parte, Sharma et al., plantean que los aspectos relacionados con la capacidad de resolver conflictos, la rivalidad entre los integrantes de la familia, su incompetencia, un liderazgo democrático, y lo relacionado con las indemnizaciones a miembros de la familia, son los aspectos que marcan las mayores diferencias frente a la forma de asumir la planificación y control de actividades en las empresas familiares⁶.

La preparación para el proceso de sucesión comienza con muchos años de antelación y es considerada el proceso estratégico más largo de una empresa familiar⁷, que se prolonga incluso mucho tiempo después del retiro del propietario-fundador. El prepararse implica elegir a los posibles sucesores incluso antes de estar vinculados a la dinámica empresarial para que reciban una formación y capacitación adecuada; definir una visión conjunta de familia; generar un espacio de acercamiento familiar para tratar y discutir temas de familia y de empresa; considerar alternativas para el manejo patrimonial; establecer planes de acción al mediano y largo plazo; elaborar un plan de retiro; y entregar formalmente el poder, entre otros.

Al respecto Fahed-Sreih et al, comenta que, [...] la no preparación adecuada para la sucesión, se considera como un importante obstáculo a la supervivencia. Afirma que algunos estudiosos han impugnado esos argumentos diciendo que no hallan vínculo

⁵ Morris, M., Williams, R., Allen, J., & Avila, R., "Correlates of success in family business transitions", *Journal of Business Venturing*, Estados Unidos, 12, 3, 1997, pp. 85-401.

⁶ Sharma, P., Chrisman, J. J., & Chua, J. H., "Predictors of satisfaction with the succession process in family firms", *Journal of Business Venturing*, Estados Unidos, 18(5), 2003, pp. 667-687.

⁷ Barach, J., & Ganitsky, J. B., "Successful succession in family business", *Family Business Review*, Journal of the Family Business Institute, Estados Unidos 8, 1995, pp. 131-155.

empírico entre el uso escrito de los planes de sucesión y la continuidad de las empresas⁸; sin embargo, agrega que si bien las empresas no podrán tener por escrito los planes de sucesión, ello no quiere decir que puedan realizar acciones en pro de una planificación diligente.

Respecto a la sucesión en la empresa de familia, existen diversas posturas, siendo la idea de considerar a la sucesión como un proceso complejo y no un acontecimiento aislado la que goza de mayor apoyo entre los investigadores del campo⁹.

Se considera que es un *proceso polietápico*¹⁰ que comienza incluso antes de que los herederos entren en la empresa, y cuyos efectos se extienden más allá del momento en que éstos son designados como sucesores.

Sin embargo, si bien desde un punto de vista racional, la sucesión debería ser un proceso evolutivo y planificado, la opción de “no hacer nada”¹¹, es la que más se generaliza cuando se hace necesario llevar a cabo la transición de la dirección de la empresa a nuevas generaciones y como tal, se convierte en la opción más costosa y destructiva puesto que por lo general pesan más los aspectos afectivos que la lógica empresarial.

Para Amat¹², el proceso de sucesión es quizá el momento más delicado y sensible, tanto para la empresa como para el empresario y su familia, ya que es entonces cuando el empresario demuestra su sabiduría al ir dejando paulatinamente que el sucesor tenga el camino libre y un modelo de liderazgo lo más estructurado posible para el mejor desarrollo de la empresa en la siguiente generación.

Cabe señalar al respecto que, no es fácil pasar de un estilo de liderazgo único a otro participativo, sin embargo es absolutamente necesario para garantizar la continuidad de la empresa. Una estructura de dirección clara y definida contribuye a encaminar la

⁸ Planeado por Astrachan, J., & Kolenko, T., en: “A neglected factor explaining family business success: Human resource practices”, *Family Business Review*, Journal of the Family Business Institute, Estados Unidos, 7(3), 1994, pp. 251-262.

⁹ Cabrera, Suárez K. y García Falcón J., *Cambios en la cultura y estructura de las empresas frente a las tecnologías de la informática empírica*, España, 1999, www.infolatina.com.

¹⁰ Ibidem.

¹¹ Leach, *op cit*, p. 211.

¹² Amat M. Joan, *La Sucesión en la Empresa Familiar*, Barcelona, Deusto, 2004, p.79.

participación de las diversas generaciones familiares en la empresa, y con ello lograr conjugar acciones que garanticen la participación tanto de la familia como de la empresa, a través de un grupo que los represente. En el caso de la familia, el consejo de familia y en el caso de la empresa, el consejo de administración.

El proceso de la sucesión comprende también los aspectos relacionados con la propiedad, que corresponde tanto al patrimonio familiar como al patrimonio empresarial. En este sentido es el propietario-único quien debe tomar las decisiones frente a quienes participaran y en que porcentaje lo harán sobre el patrimonio empresarial; que muchas veces se compensa con la participación en un patrimonio familiar.

Conformar la estructura de propiedad con participación de diferentes miembros de la familia, como lo señala el modelo de Gersick, da origen a una sociedad familiar que en primera instancia cuenta con la participación de los hijos del fundador, y en la medida que crece la participación familiar en el patrimonio, se conforma lo que el autor denomina como un consorcio de primos.

La forma cómo se estructure la propiedad tiene una incidencia directa sobre la dirección del negocio, ya que muchas de las decisiones estratégicas de la empresa se tomaran por votación y esta está directamente relacionada con la participación accionaria de los miembros de la familia.

1. Planeación del proceso de sucesión

El concepto de planeación de la sucesión se basa fundamentalmente en la suposición de que la familia esta en condiciones de asumir el reto que implica elaborar e implementar un plan para la empresa en el cual se describe su futura orientación estratégica y también la estructura de propiedad y de dirección que van a conformarla. Sin embargo, es importante considerar que antes de establecer los detalles del plan, la familia deberá formular una visión conjunta de lo que se espera que sea el futuro de la empresa y de la interacción familia-empresa a través del tiempo. Esta visión debe lograr en lo posible conjugar tanto los valores y las aspiraciones individuales como familiares.

Una sucesión objetiva es un elemento esencial para el futuro desempeño de la empresa, por tanto este no es un hecho aislado, sino que es un proceso que se da en el tiempo y que comienza dentro de la vida de muchas familias y que se prolonga durante la maduración y envejecimiento natural de las generaciones. Comprende un periodo de preparación y previsión y un periodo de ajuste y adaptación. Sin embargo, por lo general no es un proceso tan racional y planificado, puesto que en muchos casos a pesar de que es algo inevitable que debe suceder, no se considera ni se prevé conscientemente su ejecución.

En términos administrativos, el periodo de preparación y de previsión de un proceso de planeación de la sucesión, corresponde a un trabajo de estudio y de análisis sobre los diferentes escenarios que pueden visualizarse como alternativas para la continuidad de la empresa familiar, considerándose para ello, una situación futura deseada y la realidad en la que opera la empresa en la actualidad. El periodo de ajuste y de adaptación, responde a una etapa dinámica del proceso que se implementa paulatinamente de acuerdo a lo establecido en el plan.

Como menciona Gersick¹³, el reto fundamental del proceso de sucesión radica en establecer estructuras para administrarlo, puesto que la transición se da en función de dos aspectos: uno de ellos, la evolución de la propiedad y la decisión que al respecto se vaya a tomar con relación a las siguientes generaciones, - propietario-fundador, sociedad de hermanos o consorcio de primos y el otro, las transiciones de la dirección que comprende tanto el liderazgo en la empresa como en la familia, aspectos que estarán catalizados por la decisión anterior.

Los agentes que están directamente involucrados en el proceso de sucesión, son el propietario-fundador y los sucesores, de quienes se destaca su interés y su disposición para llevar a cabo el proceso.

Otro aspecto a considerar dentro del proceso de sucesión es *el tiempo*, en el sentido de que sí bien se puede considerar que una transición impulsada por el propietario fundador desde el principio a sus posibles sucesores tendrá mejores resultados, y sobretodo, si se comprende

¹³ Gersick, op cit, p.17

que el papel de la transición es esencial, porque de él dependerá en gran parte, la supervivencia de las empresas, elegir el momento adecuado del retiro y ceder el control absoluto de la empresa al sucesor es muy importante, pero lo ideal es que ello no obedezca a motivos de salud, sino que sea un proceso debidamente planeado.

Sin embargo, la realidad es que este proceso rara vez sucede cuando el padre está vivo y en escena, ya que para muchos propietario-fundadores la sucesión es equivalente a planear su propio funeral, y como consecuencia, tomar la iniciativa de realizar un proceso planeado conlleva a conflictos. Esta negativa se acentúa en los casos en que el propietario-fundador gobierna a la empresa como si fuera un patriarca y en donde toda decisión recae sobre él, asumiendo una posición que crea barreras y dificulta la sucesión.

En efecto, el propósito de justificar la importancia de desarrollar un plan de continuidad es entonces, comprender que si bien no se pueden evitar los conflictos familiares que pueden presentarse frente a la sucesión, se puede tomar la iniciativa y planear un proceso que permita canalizar las acciones que se deben desarrollar para asegurar la continuidad de la empresa en manos de la siguiente generación, y son tanto el propietario-fundador como los sucesores los llamados a intervenir en este proceso.

Para Gersick¹⁴, la sucesión puede implicar dos enfoques básicos:

- El primero, se refiere a las diferentes opciones de la familia frente a la sucesión y a los procesos que intervienen en la transición. En este sentido se pueden mencionar aquellos casos en que la transición de liderazgo sólo se da en cuanto a la persona que dirige la empresa, sin ningún cambio estructural o aquellos en que el cambio es más radical, y se da tanto en la estructura como en la cultura organizacional.
- El segundo enfoque, se refiere a la elección de una u otra estructura con base en un sueño compartido, es decir, una aspiración familiar que se integra en una visión colectiva del futuro del negocio. En este sentido juega un papel fundamental los

¹⁴ Gersick, *op cit.*, p. 204.

valores sobre los que se sustenta la familia y que harán posible superar aquellas diferencias que pueden obstaculizar el proceso.

Considera que los aspectos que se deben tomar en cuenta en el proceso de sucesión son:

1. Que el líder-sucesor realice funciones que puedan mostrar sus mejores cualidades y le brinden la oportunidad de dar resultados rápidos, así se logrará desvanecer el escepticismo y la resistencia al cambio.
2. Evaluar los medios, los recursos y las experiencias que el nuevo líder necesitará para cumplir con su papel directivo y facilitar su desarrollo. El propietario-fundador juega aquí un papel fundamental como asesor y guía del sucesor. De ahí que se torne decisivo durante el proceso de sucesión, la calidad de la relación padre/hijo.
3. Resolver asuntos financieros de la familia y prever la posibilidad de compra a los miembros de la familia descendientes en caso de que surjan conflictos y amenazas que paralicen a la empresa.

Por su parte, Millán¹⁵ considera que los aspectos que deben ser contemplados para prolongar la vida de la empresa bajo una dirección distinta que resulte de un proceso de transición, son:

1. ***El análisis de cada uno de los familiares:*** regularmente se comienza por los hijos, en este caso, la “dosificación” de estímulos hacia ellos debe ser paulatina. De manera general el proceso se inicia por la invitación a participar en la empresa con la idea de que poco a poco se integren a la dinámica de la actividad productiva.

Se sugiere conformar un plan de entrenamiento que contemple varios periodos, durante los cuales los parientes participen activamente en la empresa, ya sea durante sus vacaciones o tiempo libre y generen para ellos algún ingreso. Es cierto que la transferencia de la dirección de un negocio puede ser realizada por la vía directa, es decir, de padres a hijos; sin embargo, cuando éstos tienen otro tipo de intereses o

¹⁵ Millán, Julio, *op. cit.*

inquietudes distintas, es común que este problema se resuelva por medio de la capacitación de otros integrantes de la familia que tengan la capacidad y el interés para enfrentar los retos.

2. Cuando se ha visualizado el grupo potencial de sucesores comienza **la etapa formal de capacitación**, y se suplantán el conocimiento empírico por una preparación metodológica en cada área del negocio. El propósito de una eficiente enseñanza está orientado hacia el aumento de la capacidad de generar proyectos y de expandir el nivel del negocio.

Para incrementar los niveles de preparación, ejecución y mando dentro de una empresa es necesario que dentro del programa de capacitación por ejecutar, se incluya una etapa de inmersión total dentro del negocio, ésta es la mejor escuela o la prueba definitiva para la aprobación del sucesor. Así se demostrará su desempeño en cada área y se podrá evaluar su trabajo, su madurez en la toma de decisiones y su personalidad. En complemento se requiere que el entrenamiento incluya cursos, conferencia y seminarios, como complemento de su preparación profesional.

3. La síntesis de este proceso será **la evaluación que haga el dueño de la empresa**, en los puntos claves relativos a liderazgo, capacidad y potencial de cada uno de los posibles sucesores. La etapa sucesiva toca el punto más importante, en donde los posibles sucesores tiene que definir entre integrarse al negocio directamente, participar sólo a través del Consejo de Administración o, en su caso, independizarse del núcleo familiar. Cuando se ha optado por la participación directa en el negocio, comienza el proceso de delegar todas las responsabilidades y facultades del propietario-fundador en el sucesor.

Cabe mencionar que este proceso debe ser paulatino, pero también definitivo: el propietario-fundador podrá entonces retirarse de su actividad, asumir la posición de un asesor “externo” y limitarse a dar consejos a la “nueva cabeza”, o asumir una labor concreta de trabajo que este supeditada a la nueva dirección.

Cabe agregar que el cambio de una administración a otra supone varios ajustes en la empresa, que ante todo se debe enfocar a desarrollar una gestión directiva que permita un mejor desarrollo del negocio y un mejor posicionamiento en el mercado.

Implícitamente, esta transición es la que debe fortalecer la capacidad de generar mejores oportunidades para elevar el nivel de vida no sólo de los miembros de la familia, sino de todo el grupo de trabajadores. De ahí que definir alternativas frente a la nueva dirección, deba plantearse dentro de un esquema de profesionalizar la empresa utilizando para ello, las herramientas y sistemas administrativos que le permitan hacer frente a las nuevas condiciones del mercado y del entorno.

En este sentido, cuando se trata de consolidar un negocio familiar, los acuerdos familiares trascienden del terreno financiero al laboral, al afectivo, a ser miembro de la primera, segunda o tercera generación, o a ser responsable de la dirección del negocio. Estas situaciones suponen la identificación de algunas debilidades que se derivan de la gran importancia que tiene el nexo familiar por encima de la capacidad o profesionalismo para administrar, negociar y dirigir la empresa.

Uno de ellas es la que viven muchas empresas frente a la disyuntiva que genera el contratar a miembros de la familia en algún puesto de dirección, lo cual muchas veces dista de convertirse en la elección correcta. La alternativa para hacer frente a esta situación, puede ser la de definir primero los perfiles directivos que requiere la empresa y de acuerdo a ello, considerar los miembros de la familia que pueden ser candidatos a ocupar algún cargo de dirección. Sin embargo, se considera que la limitada capacidad o la escasa experiencia frente a la gestión directiva por parte de los miembros de la familia, son desventajas que la empresa familiar tiene que superar a través de la curva de aprendizaje de sus directivos; el costo que esto implica no siempre es evaluado en su justa magnitud.

También es importante mencionar que para preparar la consolidación de la empresa, es preciso que se plantee la necesidad de diferenciar lo que son bienes patrimoniales de la familia y de la empresa, como entidad independiente e involucrada en una dinámica distante

de las relaciones familiares. Una vez que está definida la estructura del negocio, el liderazgo también tiene que visualizar su continuidad.

Otro aspecto a considerar para el mejor desarrollo del proceso de sucesión es la disposición de los interesados de crear los espacios necesarios que permitan su comunicación y acercamiento hacia los fines que son de interés mutuo, como puede ser una actitud abierta para conocer y actualizarse en los sistemas modernos de administración, valorar la experiencia, reconocer los logros y esfuerzos realizados, y considerar las alternativas de crecimiento y desarrollo. En este sentido se trata de consolidar un modelo directivo que permita integrar a dos generaciones y combinar una labor directiva actual con la entrante.

Para elaborar un plan de continuidad en la empresa familiar se debe contemplar un esquema global del proceso de sucesión, el cual se ajusta a la decisión que tanto el propietario-fundador como la familia han tomado en referencia a la estructura de la propiedad que se establecerá para la siguiente generación y a sus decisiones acerca del perfil y de los criterios que se considerarán para el nombramiento de los familiares en puestos directivos.

Dicha idea en lo posible debe ser iniciativa del propietario-fundador; quien además debe tener en claro que se traspasa una propiedad, por tanto los familiares heredan una empresa que se constituye como sociedad mercantil y que por tanto su actuar debe responder a ser los socios o accionistas de ella.

Para continuar con el proceso es importante identificar en primer lugar si existe un interés en la familia por preservar la empresa como un patrimonio familiar; de ahí, realizar un trabajo conjunto que permita identificar aquellas expectativas que se tienen frente al proceso, a la empresa y a la familia, con el fin de poder hacer una proyección conjunta de lo que se desea.

De igual forma, es importante realizar un análisis de la situación de partida, es decir, la situación actual de la empresa (análisis de los aspectos financieros, contables, de mercado y de personal), de la familia (relaciones interfamiliares, generaciones que intervienen, familiares políticos, posibles sucesores, patrimonio familiar, etc.) y de su interacción, así

como de los aspectos que se pueden identificar como parte del proceso de sucesión (miembros de la familia en cargos directivos, la división de la propiedad, etc.).

Lo anterior permite deducir las diferencias y temas de conflicto que existen entre los miembros de la familia, y los puntos afines y de intereses, esto con el fin de poder plantear diferentes alternativas, determinar las acciones prioritarias que deban emprenderse y realizar un bosquejo del plan. En otras palabras, permite establecer diferentes escenarios y proyectar en el tiempo lo que se espera de la interacción empresa-familia y de los parámetros que caracterizarán esta relación.

Una vez tomada la decisión sobre la alternativa más conveniente, se elabora el plan de sucesión, en el cual se debe contemplar: el tiempo de ejecución, los recursos necesarios para llevarlo a cabo y las personas claves del proceso, tanto por su liderazgo en la empresa y en la familia, como por sus conocimientos o habilidades profesionales. En este sentido es vital consolidar en un plan viable los deseos y las expectativas que tanto el propietario-fundador como su familia hayan manifestado.

Carlock y Wark¹⁶ plantean un proceso de planificación paralela que se desarrolla a partir del modelo tradicional de la planificación de la empresa familiar. El desarrollo de una estrategia empresarial viable es todavía el resultado, pero es un resultado que se moldea a partir de las preocupaciones de la familia. En su planteamiento considera cuatro premisas:

1. Los valores familiares y la filosofía empresarial son los cimientos para el proceso de planificación.
2. El pensamiento estratégico tiene implicaciones para la familia, así como para el equipo de gestión.
3. Las familias y empresas que tienen éxito están impulsadas por una visión de futuro compartida.
4. El éxito, a largo plazo, de la empresa familiar requiere de la acumulación de planes familiares y empresariales.

¹⁶ Carlock S. Randel y Ward L. John, *op. cit.*, 2003, pp. 36-37

2. El desafío de la sucesión

Resulta paradójico que muchos de los propietarios-fundadores de las empresas familiares hagan de sus empresas el centro de su vida, luchan por ampliarla y fortalecerla, sin embargo, al intentar asegurar su supervivencia y continuidad en el sentido de preparar al sucesor y asumir la transición generacional, enfrentan la dificultad para delegar autoridad, resolver los aspectos de manejo de propiedad y dar paso a su retiro.

Para muchos propietarios-fundadores, el negocio es una extensión de sí mismo, ya que se encuentra identificado con él y no puede comprender -ni lo desea- que alguien asuma su manejo, situación que se refleja en el hecho de que la mayoría de los recursos de la dirección están centrados prácticamente en su persona y en que la organización depende de las directrices cotidianas que él establece.

Al considerar lo referente a la sucesión de la dirección, el propietario-fundador enfrenta muchos impedimentos de tipo psicológico los cuales actúan como barreras ante el intento de planear su retiro. Si bien es su carácter individual el que afecta en forma directa el futuro de la empresa, son sus valores, sus creencias y su misma personalidad lo que influye en toda la organización y más concretamente sobre la forma como se realice la sucesión, situación que significa el enfrentarse con el hecho de que su propia muerte es algo inevitable.

En el sentir de su persona, el temor por la muerte y el aceptar que no siempre estará presente para ocuparse de la empresa o que en un momento de su vida ya no será apto en su desempeño, son algunas de las inquietudes que afectan directamente su ego y que cuando se plantea la sucesión o la necesidad de considerar su relevo, pueden significar para él ceder la autoridad, el control y el poder que ejerce no sólo en la empresa, sino también, el que ejerce en la familia, y que en otras palabras significa el perder su identidad frente al rol que desempeña como “jefe”.

La incertidumbre que se genera en su interior por su retiro, está relacionada también con el hecho de que en muchos casos no existen parámetros establecidos para elegir entre los miembros de la segunda generación al sucesor - persona con el perfil más idóneo para

asumir el mando – lo cual provoca sentimientos que llevan a los protagonistas de éste drama, a comportarse contradictoriamente: “quieren y no quieren el cambio”.

Lozano¹⁷ menciona que a pesar de que muchos investigadores del tema consideran que quien debe planear e iniciar un proceso de sucesión de la dirección en las empresas familiares es el mismo propietario-fundador, la realidad es que muchos de ellos opinan que “el mismo sería la última persona en el mundo dispuesta a planificar e implementar la sucesión familiar de su empresa”.

El profesor Gallo¹⁸, considera que los motivos por los que los empresarios suelen retrasar la sucesión son los siguientes: (sin que el orden signifique la importancia de los motivos)

- Por miedo a quedarse sin patrimonio propio.
- Por no tener -o no saber- qué hacer.
- Porque quiere esperar hasta formar un capital que le permita retirarse del negocio sin afectar su desenvolvimiento.
- Porque los hijos no están preparados.
- Porque los hijos están preparados pero “me necesitan para enseñarles cómo hacer las cosas”.
- Porque ahora es cuando “estoy en forma” para llevar a cabo los proyectos más importantes.
- Por experiencias negativas: inició el proceso de sucesión y le fue mal, y por eso no volvió a intentarlo.
- Por no saber cómo hacerlo sin crear problemas entre los hijos.

Sonnenfeld¹⁹ apoyándose en su investigación puedo establecer que el estilo que adopta cada fundador para alejarse de la empresa es decisivo para determinar la efectividad de la siguiente generación en el manejo de la empresa familiar y concluyó que las formas de alejamiento responden a los siguientes perfiles:

¹⁷ Lozano, *op cit*, 1999

¹⁸ Gallo, Miguel, *Textos sobre Empresa Familiar*, Documentos de investigación IESE, España, 1995

¹⁹ Sonnenfeld, Jeffrey, “The parting patriarch of a family firm”, *en Family Business Review*, Journal of the Family Business Institute, Estados Unidos, Volumen II, 1989, p.355.

- **Monarca**, es el tipo de propietario-fundador que muere en su posición de mando; no abandona su puesto hasta que se ve forzado a hacerlo ya sea por enfermedad, muerte o por una fuerte presión familiar.
- **General**, es el caso del propietario-fundador despojado de su mando por la fuerza, pero quien inmediatamente comienza a maquinarse su retorno interrumpiendo el trabajo de su sucesor ya sea porque real o imaginariamente piensa que no es apto para reemplazarlo en su trabajo.
- **Embajador**, su estilo de alejamiento de la empresa familiar es más consecuente, y lo enfrentan sin mayor dificultad, asumiendo el rol de consejero o tutor en el proceso de sucesión.
- **Gobernador**, al igual que el perfil anterior su estilo, es gobernar la empresa durante un lapso de tiempo limitado y en el momento debido asumir su retiro y buscar otras salidas vocacionales.

Gómez²⁰ agrega que la relación entre dos factores, el ego empresarial y el ego familiar, determina tanto el estilo de sucesión como el tipo de fundador presente en la empresa familiar. El *ego empresarial* se identifica cuando el fundador es un hombre con gran reputación en el sector en que se encuentra su negocio; influye en ese sector y en la sociedad; sus entrevistas son solicitadas por medios de comunicación y es reconocido por su brillante trayectoria empresarial. El *ego familiar*, responde al caso del fundador que se convierte en el centro de consulta de su familia; es decir, es la persona que quiere escuchar, conocer y decidir lo que acontece en el interior de su familia, el hombre que aglutina las decisiones.

En la siguiente figura se observa como la relación de estos dos factores con el estilo que adopta el fundador para retirarse de la empresa familiar.

²⁰ Gómez Betancourt, *op. cit.*, pp. 32-36.

Figura 19. Matriz sobre el estilo de retiro de Fundador

EGO EMPRESARIAL	+	Monarca	General
	-	Gobernador	Embajador
		+	-
		EGO FAMILIAR	

Fuente: Gómez, G., ¿Son iguales todas las empresas familiares? Caminos por recorrer, Bogotá, Colombia, Grupo editorial Norma, 2006, p.33

La postura personal del propietario fundador frente al proceso de sucesión se ve afectada por varios agentes quienes ejercen una serie de presiones para impedir o facilitar el proceso. En este sentido juega un papel muy importante el rol que desempeña la esposa del propietario-fundador tanto en la familia como en la empresa. Si bien ella es el centro de muchas actividades y decisiones familiares, el temor que puede llegar a sentir por el retiro de su esposo se fundamenta en que su importancia disminuirá si su esposo renuncia al control de la empresa, de igual manera, su preferencia por alguno de sus hijos o hijas, hará que asuma una posición difícilmente parcial. Sin embargo, en la mayoría de los casos, será la persona que buscará mediar ante tal situación.

A nivel familiar, también se presentan situaciones que van a condicionar el proceso, ya que pueden existir miembros de la familia que estén interesados en el negocio pero que sobreponen sus intereses personales y/o familiares a los propiamente empresariales. De igual forma se pueden encontrar casos donde las políticas de la empresa han sido definidas en función de las necesidades de la familia más que de la misma empresa, posición que puede debilitar la efectividad de la empresa y por tanto su continuidad.

En el ambiente empresarial, también puede presentarse situaciones que de alguna forma presionen el que se lleve a cabo o no el proceso de sucesión, situación que estará determinada por la actitud que pueden asumir personas ajenas a la familia que ocupan algún cargo directivo o clave en la empresa; aún cuando la prosperidad y la continuidad de la

empresa los beneficie, reflejan con su actitud el temor al cambio y a los nuevos lineamientos de dirección que se vayan a implementar.

No obstante, la sucesión enfrenta al propietario-fundador de la empresa familiar con una compleja serie de opciones. Si bien cada opción incluye su propia serie de oportunidades o riesgos, a él le corresponde analizar cual es la que le ofrece mayores oportunidades y se acondiciona a su realidad, sobretodo respondiendo a sus intereses y al de los sucesores.

Según Lea²¹ el alcance e incidencia de estas opciones sobre la empresa y la familia, varía de acuerdo a los siguientes aspectos:

- La disponibilidad de los sucesores posibles, familiares o no familiares que deseen y sean capaces de asumir el manejo de la empresa.
- Las necesidades de la familia.
- Las obligaciones tributarias, personales y empresariales que surgen de las diferentes opciones.
- La prosperidad y la dimensión de la empresa.
- La situación general, comercial y empresarial en el momento de la sucesión.

En la figura 19 se muestra el planteamiento de Leach²² respecto a las diversas alternativa que puede asumir el propietario-fundador ante el proceso de sucesión; comenta que [...] “si bien desde un punto de vista racional, la sucesión debería ser un proceso evolutivo y planificado, la opción de “no hacer nada” es la que más se generaliza cuando se hace necesario llevar a cabo la transición de la dirección de la empresa a nuevas generaciones y como tal, ésta se convierte en la opción más costosa y destructiva”.

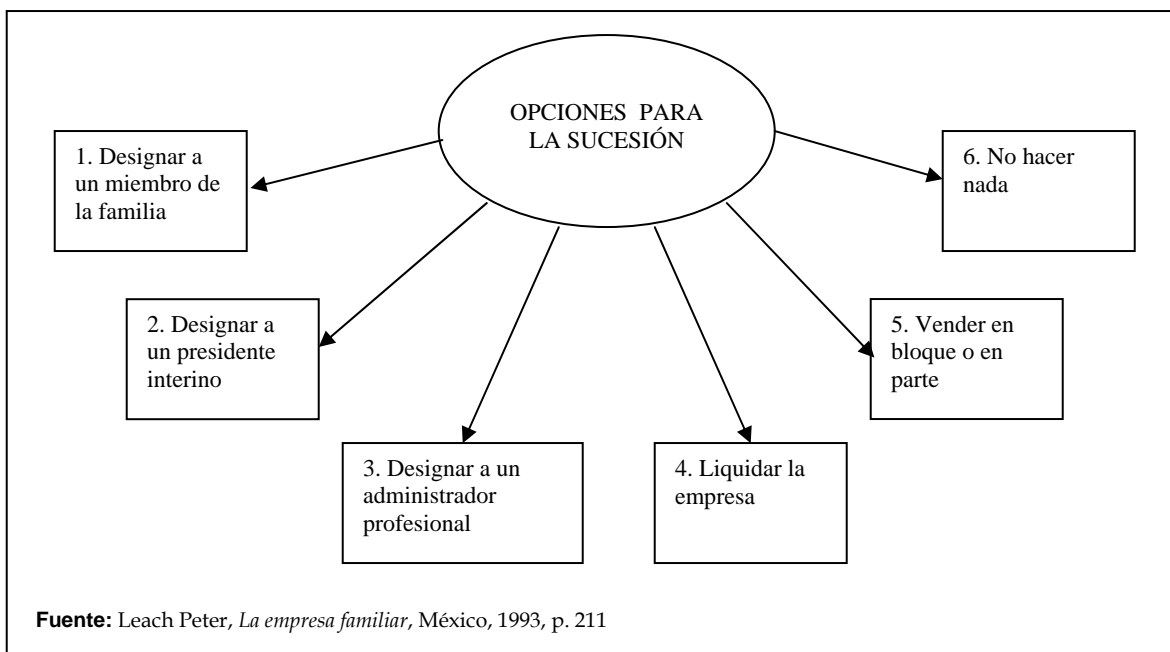
Cabe considerar que de las opciones descritas en el modelo de Leach, tres de ellas, las opciones 1, 2 y 3 contribuyen a la continuación de la empresa en su carácter de familiar. Son opciones que afectan la sucesión la sucesión de la dirección pero no de la propiedad. Las opciones 4 y 5 (liquidar la empresa y vender en bloque o en parte), contemplan además de

²¹ Lea, *op cit.*, p.40

²² Leach, P., *op.cit.*, p.211.

un cambio en la dirección un cambio en la forma de propiedad que le hacen perder su condición de empresa familiar, salvo que el caso de venta se considera hacerlo a una rama de la familia. La opción 6, deja un panorama futuro incierto con un alto costo para la familia y para la empresa.

Figura 20. Opciones del propietario-fundador para la sucesión



Como se mencionó anteriormente, Gersick²³ señala en su modelo, que en la evolución de la propiedad en la empresa familiar se presentan tres categorías diferentes: propietario-controlador, sociedad de hermanos y consorcio de primos, que se indican en el siguiente esquema:

Como ejemplo se puede citar el caso cuando el propietario fundador cede los derechos de la propiedad y de la dirección a sus herederos (hijos) quienes conforman una *sociedad de hermanos* y en quienes reposa el poder accionario y nombra un consejo de administración que representa a los socios, el cual se hace responsable de la dirección de la empresa. Como variante se puede presentar el caso, en que la sociedad de hermanos cede el poder accionario a un solo hermano y por tanto, la empresa familiar retoma la figura de la dirección en manos

²³ Gersick, *op cit.*, p. 212

de un propietario controlador, o que el propietario-fundador como tal deje la empresa en manos de un solo hijo, que generalmente es el primogénito.

La segunda generación forma bloques familiares y la sucesión a la tercera se abre para conformar un *consorcio de primos* que se caracteriza por la presencia en la dirección de varias ramas familiares; a su vez ellos pueden ceder el derecho accionario y de dirección en un solo tronco de familia, volviendo la propiedad a manos de una sociedad de hermanos o a un solo propietario, y retomando la figura de propietario controlador.

Como se mencionó en el primer capítulo, en la continuidad de una empresa sea ésta familiar o no, es posible observar un patrón de desarrollo que está determinado por las diferentes etapas de crecimiento y de crisis que se van a presentar de acuerdo al tamaño de la organización y al tiempo que lleve funcionando: si logran salir exitosamente de una crisis, entonces experimentarán un crecimiento.

Las empresas familiares, además de experimentar etapas de crecimiento y de crisis, propias de todo negocio, también se presenta etapas de crisis ocasionadas por la familia controladora de la empresa, de ahí que se considere a la sucesión como una de las crisis más fuertes de las empresas familiares, ya que suele ser un proceso muy complejo y prolongado y la causa principal de los fracasos en la permanencia y continuidad de las empresas familiares.

3. Variables que influyen en la sucesión

Handler y Kram²⁴ consideran diferentes variables que promueven o reducen la realización de un proceso de sucesión de la dirección, las cuales las agrupan en cuatro niveles: individual, interpersonal, organizacional y del entorno, que se presentan de manera esquematizada en el siguiente cuadro:

²⁴ Handler W.C. y Kram K.E, "Succession in Family Firms: The problem of Resistance", *Family Business Review*, Journal of the Family Firm Institute, Estados Unidos, Volumen II (3), pp. 257-276.

Cuadro 13. Variables que influyen en la sucesión²⁵

NIVEL INDIVIDUAL	
Variables que promueven la resistencia a la sucesión	Variables que reducen la resistencia a la sucesión
Buena salud	Mala salud
Carencia de otros intereses	Otros intereses
Identificación con el negocio	Habilidad para disociarse del negocio (yo no soy el negocio)
Retención del control	Delegación de autoridad y responsabilidad a otros
Miedo al envejecimiento, retiro o muerte	Aceptación del ciclo de vida
Incapacidad de buscar nuevas actividades	Deseo de realizar nuevas actividades
Resistencia a aceptar la opinión de asesores	Búsqueda de apoyo de expertos
NIVEL INTERPERSONAL	
Variables que promueven la resistencia a la sucesión	Variables que reducen la resistencia a la sucesión
Mala comunicación	Comunicación abierta y honesta
Desconfianza	Confianza
Los sucesores no son capaces y no están comprometidos	Los sucesores son capaces y están comprometidos
Carencia de guía enfocada en sucesión	Entrenamiento enfocado a la sucesión
Autocracia	Poder compartido
Conflictos familiares pernean al sistema empresarial	Buena separación entre los sistemas familiar y empresarial
Varios posibles sucesores	Un sucesor potencial
NIVEL ORGANIZACIONAL	
Variables que promueven la resistencia a la sucesión	Variables que reducen la resistencia a la sucesión
Aspectos culturales amenazan el desarrollo de la organización	Aspectos culturales que promueven la continuidad de la empresa
Crecimiento organizacional estable	Inminente crisis organizacional
Estructuras que promueven el control unilateral	Estructuras fundamentadas en la delegación
NIVEL AMBIENTAL (ENTORNO)	
Variables que promueven la resistencia a la sucesión	Variables que reducen la resistencia a la sucesión
Entorno poco problemático y no amenazador	Entorno muy problemático y amenazador
Muchos requerimientos por parte de la industria	Pocos requerimientos por parte de la industria
Prerrequisitos profesionales especializados	Prerrequisitos profesionales mínimos

²⁵ Belausteguigoitia, I., *Material del Diplomado en Administración de Empresas Familiares*, ITAM, México, 2000.

4. Criterios que determinan el éxito o el fracaso del proceso de sucesión

El éxito de la continuidad de una empresa familiar después de la muerte o por la ausencia de su fundador dependerá de una pluralidad de factores, sin embargo, ésta situación está primordialmente ligada a la habilidad del propietario-fundador y a los cimientos asentados al seleccionar y formar al sucesor, puesto que dejar al azar esta selección puede ocasionar serios problemas en la empresa. Además de ello, su continuidad estará influenciada también, por el potencial financiero, el acondicionamiento de la planta y equipo, la posición competitiva de sus productos y la situación económica, financiera y comercial en que se encuentre la empresa en el momento de la sucesión.

Según Friedman²⁶, [...] “para hablar de eficiencia de los procesos sucesorios se estima conveniente tener en cuenta consideraciones tanto familiares como empresariales y distinguir entre lo que podría denominarse criterios objetivos y subjetivos para la definición del éxito de un proceso sucesorio.” Los define de la siguiente manera:

- **Los criterios objetivos**, están relacionados con el efecto de la sucesión sobre la eficacia, los resultados y la estrategia organizativa.
- **Los criterios subjetivos**, son aquellos que podrían considerarse así, dado que intentan captar qué consecuencias ha tenido la sucesión desde el punto de vista de la satisfacción de los intereses y necesidades de los distintos participantes ya sean éstos el fundador, su esposa, los miembros de la familia de la siguiente generación, los directivos no familiares, otros empleados, etc.

Si bien los criterios objetivos se pueden medir cuantitativamente con los estados financieros de la empresa y los resultados de ventas y participación en el mercado, los criterios de tipo subjetivo son más cualitativos y por tanto más complejos de considerar, sin embargo, es posible abordar el estudio de la sucesión de la misma manera como se ha conceptualizado la empresa familiar, en el sentido de ser un sistema complejo de interacción entre diversos subsistemas, en el caso, desde la perspectiva de los diferentes grupos de interés que

²⁶ Friedman, S, “Sibling Relationships and intergenerational succession in Family Firms”, *Family Business Review*, Journal of the Family Firm Institute, Estados Unidos, Volumen IV, (1), 1991, p. 15.

interactúan a diversos niveles y del grado de satisfacción de los intereses y de las necesidades de los participantes según se mencionó anteriormente: el fundador, el sucesor, otros familiares y directivos y a otros agentes del entorno empresarial.

5. Sobre estudios de mortandad y continuidad caótica

En el capítulo anterior se presentó un cuadro donde se describen diferentes estudios que sobre las empresas familiares se han realizado durante las últimas cuatro décadas²⁷.

En una revisión detallada se encontró que la mayoría de estos estudios están enfocados a comprender e identificar los factores que han sido determinantes para lograr la permanencia de las empresas en manos de un mismo linaje familiar. Se hace referencia a diferentes modelos y se identifican factores tanto internos como del entorno que han incidido en la permanencia de las empresas familiares y en donde se hace evidente la participación de diversas generaciones de familia. En su mayoría son estudios empíricos sobre la empresa familiar que se han realizado principalmente en países desarrollados.

De estos estudios se destaca el de Trow (1961), que determina la fuerte relación que existe entre la planeación de la sucesión y la posterior rentabilidad de la empresa; el de Barry (1975), el cual concluye que son 4 las opciones que tienen el dueño del negocio frente a la decisión sobre la propiedad y dirección, aspectos que fueron considerados en el planteamiento de la investigación; el de Salomón y Lockhart (1980), que plantea la relación directa entre la orientación futura por parte de la familia, las decisiones sobre transferencia de propiedad y el mantener relaciones familiares.

Ambrose (1983), quien establece que para incrementar las oportunidades de una transferencia eficaz, los miembros de las generaciones más jóvenes de las familias empresaria deben vincularse a la dinámica empresarial desde primera edad; Lebttag (1984), plantea que el retiro oportuno del fundador da paso a una dirección profesional.

El estudio de Schein (1983) y de Dyer Jr (1988), hacen hincapié en la importancia de los aspectos de la cultura organizacional en el momento de la transición, los cuales deben ser de

²⁷ Sharma Promodita et al., *op cit.*, 1997.

conocimiento por parte del fundador de ser necesario, implementar un cambio para que la transición sea prospera.

Ward (1988) y McGiver (1989), encontraron en sus estudios, que existen variables interdependientes que se relacionan con la planificación de la sucesión; estos tienen que ver con factores de carácter familiar (la extensión de dominio de la familia, el compromiso familiar, la visión de la familia, y los interés y capacidades de los miembros de la familia), y con factores de carácter empresarial (la motivación del propietario-fundador, el grado de desarrollo organizacional, el clima organizacional, la salud financiera del negocio, las estrategias de la empresa, sus alternativas en el mercado y el ambiente externo del negocio).

Malone (1989) encuentra una correlación directa entre la planeación estratégica, la armonía familiar la presencia de no familiares en la juntas directivas y el grado de control interno por parte del propietario-fundador, con el alto nivel de planeación de la continuidad de la empresa familiar.

Handler (1992) identifica varios factores que influyen en la calidad del proceso de sucesión; entre ellos destaca la influencia personal y familiar, las necesidades y motivación de los implicados y el grado de compromiso familiar para perpetuar la empresa.

Seymour (1993) en su estudio sobre la relación de trabajo entre el propietario-fundador y el sucesor, no encontró ninguna asociación respecto a la calidad de la relación y la planeación de la sucesión. Comenta que los dueños dan mayor importancia a la planeación y el entrenamiento que los sucesores.

De estos estudios se infiere que para lograr un mejor resultado del proceso de transición generacional y con ello lograr la continuidad de la empresa, es necesario considerar varios aspectos, los cuales se agrupan a continuación considerando si son estos factores de carácter familiar o empresarial.

- *Factores de carácter familiar:* las características de la relación familiar, la visión compartida de familia; la extensión de dominio de la familia, el compromiso familiar, y los interés y capacidades de los miembros de la familia.
- *Factores de carácter empresarial:* la motivación del propietario-fundador, las decisiones sobre el manejo de la propiedad y de la dirección, las características de la relación entre el sucedido y el sucesor; el perfil de sucesor; el retiro del fundador, las características de la cultura empresarial, el grado de desarrollo organizacional, el clima organizacional, la salud financiera del negocio, las estrategias de la empresa, las alternativas en el mercado y las características del entorno del negocio, la vinculación de profesionistas externos en puestos claves de la organización, la planeación de la sucesión, y la forma como se asume la transición generacional

En particular sobre mortandad y continuidad caótica no se encontraron estudios empíricos. Sin embargo existen dos estudios que valen la pena comentar por su relación directa con el tema de esta investigación; uno está relacionado con la sucesión y la longevidad en empresa libaneses y el otro, con la participación de gestores no familiares en los procesos de sucesión.

Sobre los factores que contribuyen a la continuidad de las empresas familiares se identificaron en estos dos estudios los siguientes a) utilizar procesos participativos en la toma de decisiones, b) apertura a contratar consejeros expertos, c) elaboración de un plan estratégico, d) relaciones familiares saludable, sana y amistosa, y e) apertura frente a la participación de externos en la dirección de la empresa.

En los casos se menciona que la participación familiar es limitada en cuanto a reuniones de trabajo, sin embargo es significativa a nivel operativo. No hay evidencias en los casos en cuenta a la elaboración de acuerdos familiares y documentos escritos que los avalen.

Determinantes de la sucesión y longevidad en empresas libaneses²⁸

Se estudia la relación entre una eficaz planificación de la sucesión y la longevidad de las empresas. Se utilizó una muestra de 114 empresas libaneses. El resultado muestra una variedad de respuestas a las variables que conduzcan al éxito. Se indica que las empresas con mayor antigüedad son más inclinadas a utilizar procesos participativos en la toma de decisiones, así como demostrar una mayor confianza en los consejeros expertos. Las reuniones de trabajo son más frecuentes en las empresas de mayor edad, sin embargo la participación familiar activa es limitada en ambos casos.

El autor comenta que para realizar el estudio se identificaron una serie de variables que se conjuntaron en tres grupos; el primero, esta relacionado con la planificación y el control que reflejen la visión de largo plazo y las estrategias de la empresa. Se evaluó el hecho de que la empresa contara con un plan estratégico, un consejo asesor, un sistema de auditoria, un sistema de valoración de acciones, un plan de sucesión, y un plan de patrimonio; todos ellos son indicativos de la planificación formal y de la visión de largo plazo.

Los resultado obtenidos muestran que el 75% de las empresas tienen un plan estratégico; sólo el 21% de las empresas afirman realizar juntas consultivas, siendo más frecuente en las empresas maduras, a las que define como las que tienen más de 30 años de existencia. No se encuentra una diferencia significativa en cuanto a la planificación de patrimonio. Existe una tendencia marcada en las empresas maduras a depender de un consejero asesor, lo cual refleja una tendencia a utilizar procesos de decisión participativos.

Otro grupo de variables se relacionó con las características de la relación familiar; se definieron aquí los aspectos relacionados con las políticas de transferencia de la propiedad, las políticas de empleo para los miembros de la familia, los planes de liquidez, y la elección del sucesor, además de la asistencia y participación en reuniones formales de la familia y en las juntas de trabajo. El estudio arrojó que una relación familiar saludable, sana y amistosa es un requisito previo para el éxito y la longevidad de la empresa. Sin embargo la familia es

²⁸ Josiane Fahed-Sreih, Salpie Djoundourian, "Determinants of Longevity and Success in Lebanese Family Businesses: An Exploratory Study", *Family Business Review*, Journal of the Family Business Institute, San Francisco, Volumen 19, Iss. 3; Septiembre 2006, pg. 225.

pasiva en cuanto a su participación en reuniones de trabajo, delegando una alta responsabilidad al consejo. A nivel operativo, la participación de la familia es significativa.

Se consideró un tercer grupo de variables de actitud que reflejan las actitudes de los miembros de la familia con respecto a los demás participantes en la empresa, a la diferenciación de género, a la aceptación de la ley, y a la aceptación de los demás miembros de la familia y de la familia política. Los resultados indican que las empresas libaneses se caracterizan por una actitud liberal y de apertura a la posibilidad de que sea una mujer quien asuma como posible director general; más de dos tercios de las empresas respondieron positivamente a la idea de una mujer CEO, y más del 75% considera aceptable la propiedad femenina. Existe un acato de las leyes y una actitud más abierta por parte de las empresas jóvenes para admitir profesionales no familiares en puestos de dirección.

Participación de profesionales no familiares en la dirección de la empresa²⁹

En este estudio se explora el impacto de la profesionalización de la gestión en el rendimiento de la sucesión. En otras palabras se refiere al impacto que puede tener la presencia de un gestor profesional ajeno a la familia en el resultado del proceso de sucesión, en particular en el desempeño de la empresa después de haber asumido dicho proceso. Para su análisis el autor toma como medidas de evaluación, el crecimiento anual de los ingresos y la supervivencia post sucesión o la perpetuación de la empresa familiar, es decir su viabilidad una vez asumido el proceso de sucesión.

Sobre la profesionalización de la gestión, el autor comenta que existen pocos estudios que aborden explícitamente el estudio de los efectos sobre la sucesión del desempeño de la gestión de la sucesión en manos de un administrador profesional. Menciona a Levinson (1971), quien fue uno de los primeros en trazar los diversos conflictos intra-familiares en torno a la sucesión en las empresas familiares y recomendar un "paso a la gestión profesional lo más rápidamente posible", como una opción para superarlos. Dyer (1989), quien abordó los distintos temas involucrados en la integración de profesionales en la

²⁹ Raveendra Chittoor y Ranjan Das, "Professionalization of Management and Succession Performance-A Vital Linkage", *Family Business Review*, Journal of the Family Business Institute, San Francisco, Volumen 20, Iss. 1, Marzo 2007, pg. 65.

gestión de las empresas familiares y a Chrisman et al. (2005) quienes delinearon las dificultades en la prueba de las diferencias causadas por la participación de la familia en la gestión.

Con el estudio el autor propone que la profesionalización de la gestión es un eslabón perdido crucial para el éxito de la sucesión en las empresas familiares y para su continuidad. El razonamiento de apoyo para el argumento en favor de la profesionalización de la gestión es inductivo y se debe a los autores de experiencia en el trabajo con una serie de empresas familiares indias durante muchos años y el análisis de tres estudios de caso, en donde dos corresponden a grupos que lograron ser exitosos y otro que desapareció.

Con base en el planteamiento de Schein (1968), el autor define la gestión profesional y se refiere con ella a la presencia de los gestores profesionales ajenos a la familia; “expertos” en el campo de la gestión empresarial, con excelentes relaciones para con el cliente. Se caracterizan porque adquieren la condición de logro en oposición a la condición sobre la base de los lazos con la familia.

En su experiencia con grupos empresariales en la India, resalta el hecho de que la gestión de la sucesión es uno de los dilemas que hoy en día enfrentan los administradores de la familia titular, puesto que deben elegir entre otro miembro de la familia o el nombrar a un administrador profesional ajeno. Aspectos como la falta de capacitación, en amplio número de miembros de la familia y la limitada disponibilidad de puesto de gestión con que dispone el grupo empresarial, hacen de esta una situación crítica de enfrentar. Agrega que para el grupo empresarial la sucesión de la propiedad se considera principalmente como una cuestión de administración de la riqueza dentro de la familia.

El primer caso hace referencia a la apertura familiar ante un acontecimiento del entorno, lo cual les lleva a asumir la apertura frente a la participación de externos en la dirección de la empresa. Se trata de un grupo empresarial de la India, cuya propiedad pertenece a la quinta generación de la familia Murugappa. Desde su creación en el año de 1900 hasta la década de 1990, el día a día de la gestión de cada una de las empresas fue atendido por un miembro de la familia, quien actuó como su CEO. En los tiempos turbulentos de la década de 1990,

tiempo durante el cual la India liberó su economía, la familia encargó a gestores profesionales externos, el asumir la dirección de las empresas.

En el año de 1999, la propiedad y la gestión operativa de las empresas del grupo se separaron. Las siete empresas individuales a cargo de los miembros de la familia fueron encomendadas a profesionales competentes fuera de la familia, todos promovidos desde dentro. Cinco miembros de la familia se sumaron a la Junta Murugappa Corporativo, que fue el mecanismo por el cual la familia asumió las responsabilidades de la gestión pública, el asesoramiento estratégico, y de la tutoría empresarial.

Durante los siguientes 5 años, el grupo empresarial tuvo un crecimiento en sus ingresos brutos de un 13% anual y sus ganancias netas aumentaron alrededor el 15%. Se comenta que en el grupo sus ingresos asciende en la actualidad a alrededor de 1,2 millones de dólares norteamericano.

Si bien la literatura especializada sobre sucesión hace hincapié en la importancia de establecer un riguroso proceso de selección de los sucesores y de la estricta adhesión a la meritocracia, incluida la evaluación externa, el entrenamiento, y la experiencia de los miembros de la familia para alcanzar los puestos de dirección³⁰, es evidente que este proceso puede encontrar sustituto en el mercado externo.

El caso se refleja la importancia que tiene la profesionalización de la gestión de la empresa familiar en el largo plazo, y que se hace más evidente hoy, en un mundo altamente competitivo y en donde las condiciones del mercado exigen de mayores competencias para dirigir y gestionar con éxito los negocios. En el grupo empresarial se observan atributos de éxito a largo plazo, la familia logró elaborar y ha redefinido constantemente las estrategias para definir la participación de la familia en el grupo empresarial con una clara tendencia separar a la familia de las cuestiones directivas y operativas de la empresa familiar (Ramachandran, 2001).

La familia sólo asume una función directiva como propietaria, y deje los cargos de dirección operativa a profesionales externos. Esta medida puede, hasta cierto punto, dar una mayor

³⁰ Chrisman et al., *op cit.*, 1998.

flexibilidad en la acción y permitir emprender acciones pertinentes, sin el peso afectivo que pudiera detenerlas en el caso contrario, es decir, cuando miembros de la familia son elegidos para dichos cargos.

Dabur Grupo, es el otro caso que corrobora el planteamiento hecho por el autor. Se trata de una empresa con más de 120 años en el mercado y que se ocupa de una gran variedad de productos naturales para el cuidado personal y para la salud. La clave para desencadenar una transición y lograr su permanencia en el mercado fue la asimilación de que no era posible en la práctica dar cabida a cada familia interesada en un puesto directivo.

Dabur hizo la profesionalización del grupo en 1998 con la entrega de la insignia de la gestión de su empresa a un administrador externo.

Los miembros de la familia asumieron un papel activo en el gobierno corporativo y desde la fecha han creado un consejo de familia que actúa como el principal canal de comunicación entre la familia y los administradores y proporciona la dirección a largo plazo para el grupo.

En los últimos tres años, los ingresos consolidados del grupo crecieron a una tasa de alrededor del 12% anual, que es el doble de la tasa media de crecimiento de la industria, mientras que los ingresos netos del grupo aumentaron en un 30% anual.

En marcado contraste, el tercer caso se refiere al caso del Grupo de Modi, que se considera uno de los conglomerados más grandes de la India hasta el comienzo del decenio de 1980; perdió su preeminencia en la década de 1990 debido a graves conflictos entre los miembros de la familia y a la lucha por controlar las posiciones de liderazgo en la gestión de las empresas del grupo. Entre los cinco hijos del fundador y sus tres sobrinos se llevaron a cabo disputa por manejar los negocios del grupo, lo que generó una amarga división en el año de 1989 y la desintegración del grupo.

El autor concluye comentando que la presencia de un gestor profesional ajeno a la familia da lugar a un proceso de sucesión con rendimiento superior a, el caso de ser este un gestor familiar.

Propone además varios mecanismos para asumir el proceso de sucesión, entre los que se mencionan: a) la importancia de buscar mecanismos de salida para los miembros de la familia; en la India como en otros países la carrera empresarial y las opciones de gestión de negocio no son planificadas en las familias empresarias; b) el mecanismo del Consejo de Familia, que es válido porque actúa como una interfaz común con la gestión, en representación de los intereses y valores de la familia sin ninguna interferencia con los intereses comerciales del grupo empresarial; c) la alineación de los intereses de los gestores con los de los propietarios es otro aspecto fundamental para lograr un rendimiento superior.

Para ello sugiere mantener una comunicación clara entre la familia propietaria y los gestores externos, quienes deben conocer y respetar en toda circunstancia los valores de la familia. Sugiere que el gestor debe ser una persona con experiencia laboral dentro de la empresa, a quien recomienda también, incluir en el consejo de administración del grupo empresarial.

Otro aspecto importante al que hace mención es, el considerar el momento propicio para la profesionalización. En este sentido plantea que existe un período de tiempo en el ciclo de vida de la empresa familiar cuando es más apropiado que la familia que se desvinculen de la gestión administración del negocio. A medida que la empresa crece y se estabiliza, su necesidad de capacidad de gestión se hace más crítica y este puede ser el momento adecuado para que el dueño-gerente se retire del día a día de gestión y entregue la misma a los profesionales.

5. Conclusiones

La planeación del proceso de sucesión es un reto que hoy en día enfrenta la familia empresarial. Parte de formular a manera de una visión conjunta, lo que en la dimensión familiar se espera sea el futuro tanto de la empresa y como de la interacción familia-empresa. Implica elaborar e implementar un plan para la empresa en el cual se describa su orientación estratégica y la estructura de propiedad y de dirección que van conformarla. La elaboración de un plan de sucesión permite encaminar acciones para lograr una adecuada la transición generacional que contribuya a la continuidad de la empresa en su carácter de empresa familiar. El propietario-fundador es la persona clave para iniciar acciones encaminadas a su logro.

CAPITULO IV

RAMA INDUSTRIAL DE FABRICANTES DE PINTURAS Y TINTAS EN MÉXICO

En la cotidianidad pasamos muchas veces sin observar a nuestro alrededor o por el contrario, vamos inmersos en ese entorno inmediato y miramos a cada paso la variedad de colores, texturas y terminados que son parte del paisaje citadino. La modernidad y el avance tecnológico, así como las tendencias de moda, nos permite encontrar una gran variedad de tonos que se enriquece ante nuestros ojos; tal vez encontremos algo de deterioro, fachadas carcomidas por el tiempo que muestran dejadez, olvido y abandono. De igual forma, podemos ir observando diferentes objetos, bienes tangibles, que están dentro y fuera del hogar, en el negocio, en el supermercado, en el oficinas, en la calle; automóviles, electrodomésticos, muebles, y demás que permiten ejemplificar la aplicación e importancia de una rama de la economía que mucho aporta al desarrollo nacional y es, la de los fabricantes de pinturas y tintas.

En la entrevista con el presidente de la Asociación de Fabricantes de Pinturas y Tintas de México, ANAFAPYT, Ing. Jaime de la Peza, resalta la importancia de esta rama industrial en el país, “[...] Mucho indica del desarrollo de un región su entorno, y ello tienen que ver con la pintura de sus fachadas, su señalización y conservación. Además, es algo cultural; si vemos las colonias de la periferia de una ciudad en su mayoría es gris y mucho deprime; si vemos una colonia de estrato medio o alto, observamos una variedad de fachadas y colores; y en la medida que el nivel es más alto, más se conserva y se mejora. Con esta afirmación quiero indicar que el desarrollo de esta industria tiene que ver con el bienestar y progreso de una región. En México el consumo per capita de pintura es todavía muy bajo, y me atrevo a decir que el mercado da para mucho más. Es una industria con un potencial enorme que hoy produce sólo 500 millones de litros anualmente, dato que puede ser duplicado si lo comparamos con otros países”¹.

En complemento, la Ing. Carmen Guzmán Reséndiz, Gerente General de ANAFAPYT comenta, “[...] La fabricación de pinturas y tintas, ha ido más allá de ser sólo decorativa,

¹ De la Peza, Jaime, (entrevista personal), Presidente de ANAFAPYT, Junio 2006.

protege de la corrosión y evita que un bien se deteriore por el medio ambiente y por el tiempo. Denota desarrollo y cierto estatus de una persona y de una región que se preocupa por su entorno, por crear armonía, alegría y bienestar al su alrededor. Todo eso representa la pintura”².

Cabe señalar que la industria de pinturas y tintas es una rama industrial dependiente de otras actividades económicas como son: la construcción, la industria de la manufactura, el comercio y el transporte. Su desarrollo ha tendido hacia la globalización y el comportamiento del mercado está en constante movimiento y crecimiento, donde existen aún posibilidades de incrementar el uso anual per cápita en muchos países debido a una demanda incrementada de bienes de consumo.

El crecimiento de la población suele ir acompañado de construcciones residenciales, y con ello, el mayor consumo de pinturas arquitectónicas; el desarrollo industrial y la producción de artículos industriales han incrementado el consumo de pinturas y recubrimientos para las manufacturas de equipos originales y de pinturas para propósitos especiales.

México es uno de los países más representativos del mercado latinoamericano, sin embargo el consumo per cápita de pinturas y recubrimientos es todavía muy bajo. De ahí que se hace necesario analizar el comportamiento de la industria en su conjunto para poder establecer estrategias competitivas del sector, que permitan comprender el comportamiento de sus actores principales, así como los aspectos que determinarán su evolución futura y contribuir con alternativas viables para el desarrollo de la industria nacional.

Como se mencionó al inicio de la investigación, el motivo de estudiar esta rama industria para la aplicación del trabajo de campo corresponde tanto a su importancia económica, como a su tradición y longevidad, y por la diversidad de empresas que la componen, donde es posible encontrar un número significativo de empresas familiares, tema central de esta investigación.

²Guzmán Reséndiz Carmen, (entrevista personal), Gerente General ANAFAPYT, Junio 2006.

1. Generalidades

Los fabricantes de pinturas y tintas forman parte de las actividades de la industria química aplicada a la industria de la transformación: las pinturas, los barnices o los preparados para otros sectores como el de la construcción, de la manufactura de equipos originales, la industria automotriz, la fabricación de equipos electrodomésticos y la fabricación de muebles de madera entre otras; y las tintas para el sector de las artes gráficas. Según la clasificación de Sectores Industriales de CANACINTRA, los fabricantes de pinturas y tintas se clasifican como la Rama Industrial número 31, del sector II, Industria Química y Paraquímica³.

La diferencia fundamental entre pintura y tinta, radica en que la primera es un recubrimiento de color, aplicado a un sustrato para protegerlo y cambiar su aspecto, mientras que la segunda es un recubrimiento de color aplicado a un sustrato por medio de un sistema de impresión. En general se podría decir que la función principal de la tinta es la comunicación y la pintura la protección y decoración⁴.

Según información de la Asociación Internacional de Fabricantes de Pinturas y Tintas, (The International Paint & Printing Ink Council, IPPIC), *el mercado mundial* de pinturas y recubrimientos supera los 80,000 millones de dólares anuales. El crecimiento del consumo en los últimos años a nivel mundial, se caracteriza por un incremento de la producción y la demanda, particularmente en las regiones en desarrollo y con un ritmo más lento en los países desarrollados debido a la propia madurez de la industria.

El mercado europeo sigue representado un 30% del mundial y el de Canadá y Estados Unidos un 24%; Asia del Pacífico un 25% y Latinoamérica participa solamente con un 8%, siendo Brasil y México los países más representativos. Actualmente en los países de América Latina y los asiáticos se presenta una demanda creciente, que se proyecta con una tendencia similar en los próximos años⁵.

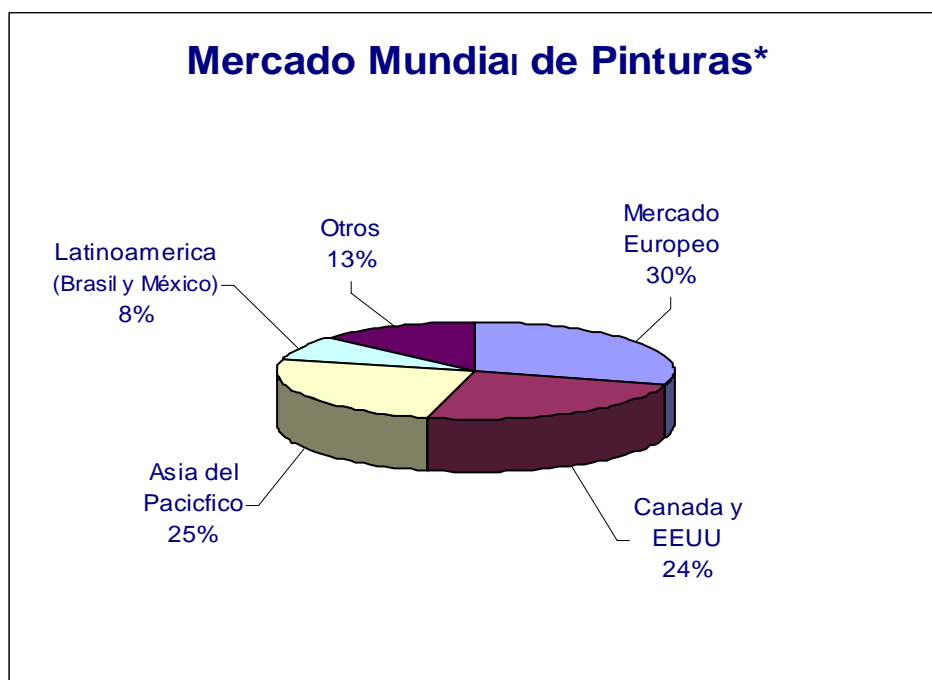
³ Canacintrá, página web, www.canacintrá.org.mx, julio 2006

⁴ Belausteguigoita, R., Imanol, "La influencia del clima organizacional en el compromiso hacia la organización y el esfuerzo en miembros de empresas familiares mexicanas, Tesis Doctoral, México, UNAM, 2000 pp

⁵ The International Paint & Printing Ink Council, IPPIC, *The Coatings Yearbook 2006*, Vicentz, Providing Professional Information, Hannover, Germany, 2006.

Las tendencias que caracterizan el comportamiento global de la industria son: a) un cambio en la demanda del consumidor final donde se identifican nuevas necesidades; b) requerimientos de materiales de calidad, durabilidad y eficiencia; c) tendencia hacia la reducción de emisiones contaminantes y hacia la creación de tecnologías más limpias y baratas. Dicha situación ha repercutido en el crecimiento de la demanda de recubrimientos de altos sólidos, base agua, recubrimientos en polvo y la de los que son curados por radiación.

Grafica 1. Mercado mundial de pinturas y recubrimientos



Fuente: The Coatings Yearbook 2006, IPPIC, The International Paint & Printing Ink Council, IPPIC, Vicentz, Providing Professional Information, Hannover, Germany, 2006.

2. Reseña histórica

La historia de la fabricación de pinturas se remonta a los vestigios de las primeras expresiones pictóricas de la humanidad que datan del milenio 15 a.C. conocidas como pinturas rupestres, y que son pinturas sin aglutinante formadas por óxido férrico, cuya aplicación fue únicamente de tipo decorativo y que representaban el deseo del hombre de transmitir ideas y conservarlas a lo largo del tiempo. Los antiguos mexicanos así como los egipcios, los griegos, los romanos y los incas conocían el añil, un pigmento azul que se

extrae de la planta del añil. Las lacas se emplearon en China para pintar edificios en el siglo II a.C. En Europa, el uso de la pintura como protección se inicia en el siglo XII d.C., y la pintura hecha con mezcla de pigmentos y medios fluidos se empezó a comercializar en el siglo XIX.

En México el desarrollo de la industria inicia a mediados del siglo XX cuando algunos de los propietarios de expendios de pintura, al tener un consumo significativo, pensaron en fabricar. Iniciaron fabricando pinturas cuyo proceso no exigía mayor demanda, un molino y una mezcladora como maquinaria básica; otros fueron más sofisticados y se dedicaron a producir pinturas especiales; algunos también se asociaron con empresas extranjeras y su crecimiento se fue dando en la medida de contar con sistemas más sofisticados de producción y de especialización en algunos productos.

Entorno de la actividad empresarial

Las condiciones para el crecimiento y desarrollo de las empresas en el país ha sido muy cambiante en las últimas décadas; si bien se han presentando situaciones que han favorecido el crecimiento de algunos sectores de la economía, existen otros que se han visto afectados. En el contexto de este desarrollo los elementos más relevantes son los siguientes:

Al finalizar la segunda guerra mundial, la economía mexicana tenía un carácter mixto, es decir la inversión provenía tanto de la iniciativa privada como del estado. Los sectores estratégicos fueron convertidos en industrias paraestatales, tal fue el caso de la explotación minera, la siderurgia, la producción de electricidad y la infraestructura de carretera. Para lograr favorecer una transferencia tecnológica, el gobierno permitió que muchas firmas internacionales establecieran filiales en el país, aunque siempre asociadas al capital nacional.

La posguerra generó una serie de demandas y nuevos productos comenzaron a aparecer en el mercado. Esto generó el desarrollo de nuevas industrias en el país, y con ello, la presencia de varios empresarios y emprendedores quienes impulsaron diversas actividades que liderarían el proyecto de desarrollo industrial en el país.

La política de sustitución de las importaciones al amparo de la protección estatal contribuyó al crecimiento del país entre 1958 y 1970. En este periodo el producto bruto por habitante creció a una tasa anual de 3.1%, el tipo de cambio se mantuvo fijo y se dio una amplia libertad cambiaria. Por estos años, tanto el crecimiento demográfico como la concentración de la población fueron muy intensos; sin embargo, con el tiempo una estructura de edad extremadamente joven, junto a un crecimiento industrial insuficiente en las grandes urbes, generó una profunda desigualdad económica y social.

En los primeros años de la década de los setenta, la disminución en el crecimiento de la economía condujo a cambios sustanciales en la política fiscal, incrementando sustancialmente el déficit fiscal que se financió –principalmente - mediante préstamos extranjeros⁶. Sin embargo la recesión duró poco, las reservas petroleras descubiertas, liberaron a la economía de las restricciones financieras externas. Se estimuló el crecimiento y se lograron tasas elevadas en el producto interno bruto, el empleo y la inversión.

En la década de los ochenta, la caída en el precio del petróleo y la enorme sobrevaluación del peso elevaron las expectativas de devaluación. Se incrementó la demanda de bienes importados y creció el déficit comercial. A partir de entonces, la política gubernamental se enfocó al desarrollo de una nueva estructura industrial caracterizada por los lineamientos del modelo neoliberal que buscaba negociar la deuda externa, a la vez que inducía a redefinir el papel del Estado en la economía. Sin embargo, el resultado no logró modificar los parámetros de las importaciones y las compras al exterior se aceleraron. La situación generó una de las crisis más severas en la historia del país que repercutió en el desarrollo y crecimiento de los sectores industriales⁷.

⁶ Las medidas proteccionistas del gobierno de Luís Echeverría (1971-1976), que buscaron más satisfacer demandas populares, sin modificar la estructura de la producción, tuvieron como consecuencia: a) un aumento en el déficit de cuenta corriente de la balanza de pagos, (de 0.9 mil millones de dólares en 1971, a 4.4 mil millones en 1975); b) la deuda externa creció de 6.7 mil millones de dólares en 1971, a 15.7 mil millones en 1975; y c) la tasa de inflación, de 3.4 por ciento en 1969, pasó a 17 por ciento en 1975, en Gollás, 1994.

⁷ La nueva política económica del país buscó una reorientación industrial fundamentada en la promoción de las exportaciones. Las divisas comenzaron a escasear y el tipo de cambio comenzó a encarecer. La crisis se agravó por la enorme deuda externa, el aumento de las tasas de interés y la restricción de préstamos del exterior. La sucesiva devaluación del peso y la política de mantenerlo sobrevaluado en los siguientes años - para aumentar la competitividad de las exportaciones mexicanas y desalentar las importaciones - incrementaron los índices inflacionarios, en Rueda, Isabel, *Empresas Integradoras en México*, Instituto de Investigaciones Económicas de la UNAM, Siglo XXI, México, 1997, p.43.

Para las pequeñas y medianas empresas esta política tuvo múltiples consecuencias. Se incrementaron los costos de producción al desaparecer el subsidio en bienes y servicios públicos, y disminuyó la demanda pública y privada. Muchas desaparecieron y otras tuvieron que sacrificar sus utilidades para tratar de mantenerse en el mercado. La competencia externa se incrementó con productos de mejor calidad y a menor costo⁸. En forma paralela el contexto familiar vivía sus propios cambios, la familia crecía en número y sus necesidades eran mayores.

La micro y pequeña empresa actuó como un colchón anticrisis en los ochenta, ya que a pesar de los altibajos experimentados por la actividad económica, lograron registrar una tasa media de crecimiento anual del 4.1%, representaron el 98% del total de establecimientos del país, absorbieron el 49% del personal ocupado en el sector, aportaron el 43% del producto manufacturero y el 10% del PIB. Durante 1980 se redujo a un 47% de empleo en el sector manufacturero y logró recuperarse para alcanzar un 51% en 1988⁹.

En los años noventa la apertura comercial se convertía en uno de los elementos más importantes para el proceso de modernización económica, mismo que tuvo una de las máximas expresiones, con la firma del Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLC).

La relativa estabilidad del peso y las altas tasas de interés, atrajeron una cuantiosa cantidad de capital extranjero que se colocó en la Bolsa de Valores y que fue la base del sostén de un tipo de cambio relativamente fijo. A pesar de ello la moneda acumuló una devaluación del 48.1%. Una creciente sobrevaluación del peso ocasionó un aumento mucho mayor de las importaciones frente a las exportaciones, especialmente en la manufactura, provocando un creciente déficit en la balanza comercial y de cuenta corriente, que hicieron inevitable la devaluación drástica de diciembre de 1994.

Los años siguientes marcaron nuevos retos a las empresas mexicanas, y la familia fue un puntal de apoyo y un respaldo incondicional. Se redujeron los salarios, aumentaron los

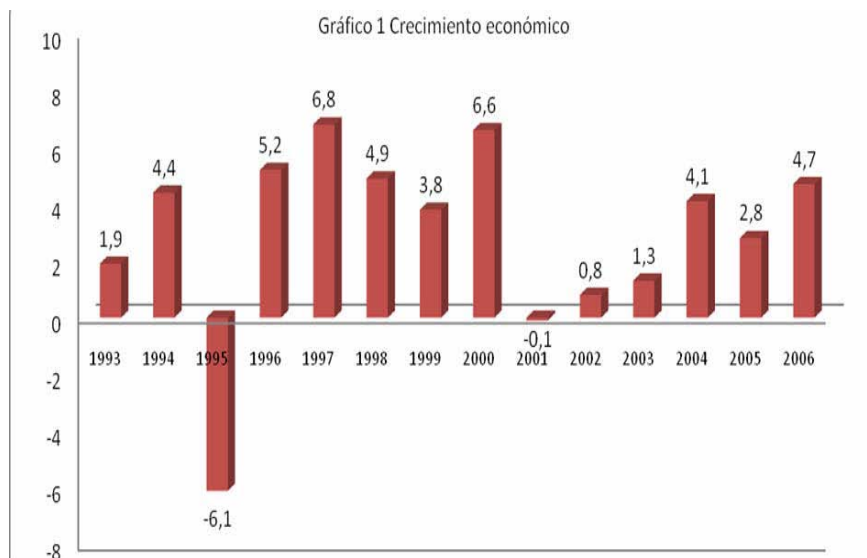
⁸ Rueda, Isabel, op cit., pp. 45 - 49.

⁹ En Millán, J., "La micro y pequeña industria en el desarrollo económico", México septiembre 1996, www.infolatina.com, (septiembre, 2000), p.4.

impuestos y se redujo drásticamente el crédito. Todo ello ocasionó la quiebra de numerosas empresas, un desempleo masivo, el retroceso de algunas ramas de la industria manufacturera y el incrementó de la economía informal. Muchas empresas no lograron sobrevivir y tuvieron que liquidarse¹⁰.

A la fecha, el país enfrenta las consecuencias de un modelo económico de competitividad y globalización. Una política neoliberal en donde lo más importante es el mercado, la apertura comercial, la desregularización y el equilibrio de las finanzas públicas. Las nuevas reglas comerciales colocan, en particular, a la micro, pequeña y mediana empresa frente a una competencia irregular que se caracteriza por tener mayores niveles de oferta, productividad y calidad, así como el de poder establecer precios más bajos y competitivos para el mercado. La nueva forma de organización de la actividad productiva busca conformar una estrecha coordinación orientada a combinar las ventajas de las economías de escala de las grandes empresas con la flexibilidad y la velocidad de respuesta de las de menor tamaño.

Gráfica 2. Crecimiento económico de México 1993 a 2006



Fuente: Sánchez J., Isaac, Crecimiento económico regional en México y políticas públicas 1993-2006, Revista académica de economía, Número 84, septiembre 2007, <http://www.eumed.net/coursecon/ecolat/mx/index.htm>, p.4

10 Un estudio del Centro de Estudios Económicos de la CANACINTRA señala, que el sector empresarial se vio drásticamente afectado por el cierre de más de 6 302 industrias manufactureras y por la pérdida de aproximadamente 170 000 empleos. En el sector servicios las ventas registraron una caída hasta del 40% y en el comercio cayeron más del 30%; en Rueda, Isabel, op cit., p. 61.

[...] “En la gráfica anterior se puede observar el comportamiento de la economía mexicana durante el periodo comprendido entre 1993 y 2006. Posterior a la crisis de 1994 y su consecuencia en el año siguiente, es a partir de 1996 y hasta el año 2000 cuando se logra una tasa promedio anual de crecimiento de 5.4%. Posterior a ésta época de bonanza se reduce, nuevamente, la marcha de la economía, recuperándose hasta el 2004, volviendo a retroceder en el 2005 y aumentando nuevamente en el 2006”¹¹.

3. Proceso de fabricación de la pintura

• Componentes de la pintura

La pintura está constituida por tres componentes básicos: el aglutinante o resina, los pigmentos y los solventes; a ellos se suman los aditivos y las cargas.

- *El aglutinante o resina*, es el formador de la película. Son productos químicos orgánicos elaborados con derivados del carbón de coque o del petróleo. Su utilidad radica en proteger al objeto de agentes externos como el sol y el aire. Existe una gran variedad de resinas como las vinílicas y alquídicas, que son utilizadas para producir distintos tipos de pintura y revestimientos: al agua, sintéticas, esmaltes, etc.
- *Los pigmentos*, proveen las cualidades de color y grado de opacidad a la pintura y ayudan a su protección. Entre ellos se destaca el pigmento blanco o dióxido de titanio, del cual el 60% de la producción mundial es consumida por la industria de las pinturas, especialmente para la producción de pinturas inmobiliarias, debido a la calidad del color y a su bajo grado de toxicidad. En América Latina, los principales productores son México y Brasil¹².
- *Los solventes*, que dan a la pintura su consistencia líquida al disolver a los dos anteriores (resinas y pigmentos) para fluidificarlos y permitir su aplicación.
- *Los aditivos*, se utilizan como dispersantes, secadores y estabilizadores y *las cargas*, se utilizan en general en las pinturas acuosas para darles cuerpo.

¹¹ Sánchez J., Isaac, “Crecimiento económico regional en México y políticas públicas 1993-2006”, *Revista académica de economía*, Número 84, México, septiembre 2007, <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/mx/index.htm>, (enero 2008), p.4.

¹² Torello Mariella, “Reestructuración y Perspectivas del Sector Pinturas en Uruguay, Comisión Económica para América Latina y el Caribe, CEPAL, 2000, pp.9.

- **Proceso de fabricación**

El proceso de fabricación de pinturas consiste en lograr una mezcla, de los componentes descritos en el punto anterior, que cumpla con ciertas especificaciones para asegurarse que la pintura proporcione el servicio requerido. Existen varias operaciones unitarias intermitentes a temperatura ambiental y que se efectúan en secuencias formando el proceso de fabricación. La calidad final del producto se define en cuanto a su durabilidad y conservación, factores que generan una alta competencia y por ende el valor del producto hacia el consumidor final.

En términos generales, el proceso de producción de las pinturas consiste en: a) la fabricación o adquisición de la resina; b) el empastado, que consiste en combinar la resina y el pigmento; c) la emulsión de dicha mezcla y su dispersión; d) el embalaje.

Si se tratase de la producción de pinturas sintéticas y barnices, al proceso anterior se debe agregar dos etapas, después del empastado sigue el molido de dicha mezcla y luego la dilución de la pasta molida en un solvente, y finalmente el embalaje.

A continuación se explica de forma detallada dichos procesos¹³:

- a) *Recepción y almacenamiento de materia prima.* Las materias primas utilizadas se reciben y se almacenan según sean sólidos o líquidos. Tratándose de sólidos como pigmentos, cargas y aditivos, se reciben en bolsas cerradas de papel y polietileno, así como cuñetes de cartón tapados. Si son líquidos se reciben en tambores y cubetas cerradas de 200 y 19 litros respectivamente. Estos materiales son colocados sobre tarimas y son acomodados y estibados con montacargas en la bodega de materias primas. Las materias primas líquidas, (solventes) que son utilizados en cantidades importantes son almacenadas a granel en taques cerrados de acero al carbón con capacidades de 8 mil a 40 mil litros. Se reciben de pipas y son bombeadas al tanque respectivo.
- b) *Transporte y alimentación de materias primas.* Las materias primas sólidas son transportadas por medio de montacargas en recipientes cerrados. Los líquidos

¹³ ANAFAPYT, Expediente de afiliados: Productos Químicos y Pinturas, SA de CV, abril 2006.

almacenados en tanques, son enviados por tuberías mediante bombas. En la planta se efectúan las operaciones de dispersión, molienda, mezclado y ampliado, lavado de tanques y envasado.

- c) *Dispersión*. Se utiliza un dispensador que consiste en un disco dentado que gira de 600 a 1500 rpm dentro de un tanque donde se vierte la solución de resina, el solvente y el pigmento. Este disco al girar rompe los glomérulos de pigmento para lograr una mezcla con partículas finas de pigmento.
- d) *Molienda*. Cuando se requiere que las partículas de pigmento sean llevadas a un tamaño aun menor que la dispersión se utiliza un molino. Las mezclas de resina y pigmentos son alimentadas a los molinos y los choques entre las microesferas rompen a tamaños mínimos los glomérulos de pigmento. En esta parte del proceso se da cierta emisión de solventes contaminantes ya que se da cierta pérdida de peso en esta operación.
- e) *Mezclado y ampliado*. Habiendo logrado la micronización del pigmento en las operaciones de dispersión y molienda, la mezcla dispersada es ampliada con mayor cantidad de resina y de disolvente. Esta operación se realiza en un agitador o mezclador que consiste en una propela que mueve los distintos componentes en un recipiente hasta lograr una mezcla homogénea.
- f) *Filtrado y envasado*. La pintura fabricada según las operaciones descritas anteriormente, es filtrada y envasada en botes pequeños que serán enviados al cliente. El envasado puede ser manual o automático con una envasadora que dosifica a cada bote. Los recipientes o botes son tapados, totalmente sellados y puestos en cajas para su almacenamiento.

4. Clasificación del producto final

Las pinturas se clasifican de acuerdo a su aplicación, es decir, al uso del producto por parte del consumidor final conformando cuatro segmentos principales que a su vez se dividen en subsegmentos. Esta clasificación se aplica tanto en México como a nivel internacional según lo establece la Asociación Internacional de Fabricantes de Pinturas y Tintas.¹⁴

¹⁴ Estimaciones del Mercado Mexicano de Pinturas 2005, ANAFAPYT, A.C., México, 2005, pp 2-9 y The Coatings Yearbook 2006, The International Paint & Printing Ink Council, IPPIC, Vicentz, Providing Professional Information, Hannover, Germany, 2006 pp 22-23

1. *Pinturas Arquitectónicas (Decorativas)*

Se conoce también como pintura inmobiliaria o comercial. Comprende una gran variedad de pinturas para uso de interiores y exteriores de superficies de mampostería, metal y madera principalmente, para la decoración, protección y preservación de diversas instalaciones así como para la construcción y su mantenimiento. Su aplicación es a la temperatura ambiente proporcionando protección y decoración. Estas se dividen a su vez en subsegmentos de acuerdo a sus componentes, sus características y al uso específico, siendo: emulsionadas, esmaltes y otras pinturas.

2. *Pinturas y Recubrimientos para Manufacturas de Equipos Originales que requieren protección y decoración (Acabados Industriales)*

Se utilizan para artículos industriales como automóviles, muebles de madera y de metal, equipo electrodoméstico y artículos eléctricos, entre otros. Se caracterizan por la apariencia y protección, cualidades que deben ser imperativas para asegurar que el uso final tenga una larga vida. Los acabados industriales son altamente técnicos, abarcan una gama amplia de tecnologías como lo convencional, base disolvente, altos sólidos, curado por radiación, pintura en polvo y también base acuosa. Se comercializan directamente con el fabricante.

3. *Pinturas y Recubrimientos para Propósito Especial*

Son productos variados, formulados con diferentes tecnologías para la protección de artículos e instalaciones. Incluye recubrimientos de gran cumplimiento para resistir condiciones extremas como fuerte abrasión, inmersión en el agua, resistencia a productos químicos, mezclas o soluciones, gases industriales, exposición a altas temperaturas y a la electricidad. No son de uso residencial y la aplicación de este segmento son las pinturas para mantenimiento industrial, mantenimiento marino, tránsito, repintado automotriz y aerosoles.

4. *Disolventes y Thinners*

Son materiales relacionados con las pinturas y recubrimientos, formulados específicamente para la preparación de pinturas que requieren reducir su viscosidad para facilidad de su aplicación por diferentes métodos como brocha, rodillo, aspersión, cortina, inmersión, y que son utilizados también para la limpieza de los equipos de aplicación.

5. Tendencias actuales de la industria

• Mercado mundial

El crecimiento en la industria de la construcción, un mayor dinamismo en el desarrollo industrial y el incremento en la producción de artículos industriales y de consumo, son factores que han contribuido al crecimiento de la fabricación de pinturas y recubrimientos. A nivel mundial existen más de diez mil compañías en la industria, sin embargo el mercado está dominado por un pequeño número de empresas transnacionales que han logrado consolidar su participación en el mercado global al concentrar su producción en un segmento de mercado, adquirir nuevas empresas y/o unidades desprendidas de otras al tiempo que han abandonado líneas de fabricación de productos en cuyos mercados su participación era menor. A nivel mundial, las compañías más grandes son¹⁵:

Cuadro 14. Principales Compañías a nivel Mundial

• Akzo Novel	• BASF
• ICI	• Nipón Paint
• Sherwin Williams	• Courtaulds
• PPG Industries	• Du Pont
• Kansas Saint	• Valspar

En México la compañía más grande es Comex (Comercial Mexicana de Pinturas, S.A.), empresa familiar fundada por la familia Achar. En la actualidad el grupo Comex es un consorcio de empresas dedicado a la fabricación, comercialización y distribución de pinturas, recubrimientos e impermeabilizantes tanto en el mercado nacional, donde participa con una de las tres partes del mercado, como en el mercado internacional, en donde también ha invertido en plantas de producción como es el caso del sur de Estados Unidos.

En el comportamiento global, en varios países muchas de las pequeñas empresas han sido absorbidas por grandes empresas y por transnacionales, y otras han desaparecido disminuyendo significativamente el número de empresas en el mercado. Sumado a ello, las nuevas exigencias ambientales, que exigen una alta competitividad han generado una mayor

¹⁵ op. cit., pp 22-23

diferenciación en los productos y el fortalecimiento de algunas de las marcas en función al cumplimiento de dichas exigencias.

Respecto al comportamiento del consumidor final éste es relativo, sobretodo en la demanda de pinturas arquitectónicas, donde si bien existe la tendencia al posicionamiento de algunas marcas, también existe la tendencia al consumo de productos más asequibles en precio aunque no cumplan con las exigencias de calidad, durabilidad y conservación. Esta situación ha desatado una competencia desleal, muchos fabricantes no cumplen con los requerimientos mínimos de producción y otros se mueven en el mercado informal. A continuación se sintetizan los aspectos que caracterizan actualmente el mercado de los fabricantes de pinturas y tintas:

- La reducción de emisiones contaminantes y la creación de tecnologías más limpias y baratas.
- La investigación sobre solventes alternativos o su sustitución por productos de características semejantes.
- El crecimiento de la demanda por recubrimientos de altos sólidos, base agua, recubrimientos en polvo y la de los que son curados por radiación.
- Cambio en los modelos y en la demanda del consumidor final. El comportamiento del mercado está en constante movimiento, las necesidades del consumidor final varían y requieren hoy, de materiales de mayor calidad, durabilidad y eficiencia.
- El mercado global tiene aún posibilidades de incrementar el uso anual per cápita, en respuesta a la demanda incrementada de bienes de consumo.

- **Productos y tecnología**

Los avances tecnológicos alcanzados por la industria permiten encontrar en el mercado una gran variedad de productos durables y altamente notorios, que cumplen con la demanda del consumidor final, como es la seguridad, la confiabilidad y la protección ambiental. A través de la IPPIC¹⁶, se está trabajando en función de promover prácticas más saludables, de seguridad y que no afecten al medio ambiente.

¹⁶ El IPPIC, The International Paint & Printing Ink Council, agrupa a varias asociaciones a nivel mundial y canaliza así los cambios de la industria. Estas asociaciones son: Australian Paint Manufacturers Federation (APMF); Brazilian Paint Manufacturers Association (ABRAFATI); Canada Paint and Coatings Association

Hoy en día el reto fundamental de la industria es obtener productos que sean compatibles con la protección del medio ambiente. En este sentido existe una mayor inversión en la investigación y aplicación de nuevas tecnologías para hacer frente a los problemas del medio ambiente y obtener la certificación ISO 9000. Uno de sus logros es el desarrollo de proceso con sistemas computarizados. Al respecto cabe señalar que a nivel mundial las empresas líderes del mercado invierten alrededor de 4% de su facturación en investigación y desarrollo¹⁷.

En México la inversión en el desarrollo tecnológico es mínima y depende totalmente del comportamiento y tendencias de los fabricantes extranjeros. Las materias primas de última tecnología son importadas desde los Estados Unidos, Canadá, Europa y Asia, y esto obliga, de alguna forma, a los fabricantes nacionales a implementar varios cambios. Al respecto comenta la Ing. Guzmán, “[...] podríamos afirmar que en México esta industria no está tan lejos de las tendencias y avances de los países industrializados; sin embargo, la respuesta de nuestros fabricantes a los cambios impuestos por los proveedores no siempre es favorable, puesto que les representa un incremento en costos, el participar en cursos de capacitación y de actualización en cuanto a tendencias y otros esfuerzos más”¹⁸.

A nivel general, en el desarrollo de nuevos productos se ha enfatizado sobre la protección ambiental, buscando tecnologías que ofrezcan un producto que cumpla con los requerimientos de seguridad y reduciendo su impacto ambiental; estos cambios se han desarrollado en forma gradual y relativamente de manera ininterrumpida. En el periodo reciente, gran parte de estos cambios y del desarrollo de nuevos productos ha estado asociado a los problemas ecológicos consecuentes de la producción¹⁹. En la fabricación de pinturas arquitectónicas se ha dado algunos cambios respecto a los problemas de contaminación generados por la utilización de solventes. Se observa una tendencia a incrementar la fabricación de las pinturas de agua.

(CPCA); China National Coatings Industrial Association (CNCIA); European Council of the Paint, Printing Ink and Artistes Colours Industry (CEPE); Indian Paint Association (IPA); Japan Paint Manufacturers Association (JPMA); Mexican Paint and Printing Ink Manufacturers Association (ANAFAPYT); National Association of Printing Ink Manufacturers (NAPIM) y National Print and Coating Association (NPCA).

¹⁷ El IPPIC, The International Paint & Printing Ink Council, op. cit., 2006.

¹⁸ Guzmán Reséndiz Carmen, (entrevista personal), Gerente General ANAFAPYT, Junio 2006.

¹⁹ Uno de los objetivos de la legislación más extendido en los países desarrollados es la reducción de los componentes orgánicos volátiles, que son vapores derivados de diversas fuentes, entre ellas los solventes utilizados en varias pinturas.

En los segmentos de pinturas y recubrimientos para acabados industriales y propósitos especiales, la resolución de dicho problema ha sido más difícil dado que los solventes contaminantes son requeridos para la disolución de las mezclas basadas en determinados tipos de resinas. Hoy se utilizan los sistemas acuosos que han ingresado en la producción de pinturas industriales y automotrices. Se ha extendido la fabricación de pinturas con un elevado tenor de sólidos y con menor contenido de solvente sin alteración de las características de la pintura.

De igualmente se ha incrementado la producción de pinturas en polvo y se han desarrollado los sistemas de cura por radiación. En el mercado de pinturas industriales, la búsqueda de innovaciones ha consistido también en mejorar la protección y adaptación a nuevas superficies, a condiciones de temperatura y de exposición diferentes. Un cambio significativo en el desarrollo de nuevos productos, es la utilización de la nanotecnología de polímeros de dispersión y de óxidos²⁰. Un ejemplo de ello son los vehículos Mercedes Benz, en donde las pinturas empleadas con esta tecnología, son a prueba de rayones y mejoran la apariencia estética sobre la pintura convencional.

Otros cambios importantes que se observan a nivel internacional tiene que ver con una mayor adecuación del producto a los requerimientos del mercado. En el arquitectónico se ha enfocado a incrementar la gama de colores y procura brindar una mayor facilidad en la aplicación y seguridad en los resultados obtenidos. Como por ejemplo, el sistema de preparación de color desarrollado en el lugar de venta, lo cual permite obtener la tonalidad al gusto del consumidor en el momento de la compra. En algunos puntos de venta se utilizan también, terminales de computación.

A nivel de planta también se ha desarrollado un sistema computarizado que permite una mayor flexibilidad en la fabricación de las distintas tonalidades y la disminución de costos de adaptación entre distintas líneas de color. Este tipo de innovación ha sido de particular importancia para el mercado automotriz.

²⁰ Para El Dr. Vázquez Moreno, la nanotecnología es el estudio, diseño, creación, síntesis, manipulación y aplicación de materiales, aparatos y sistemas funcionales a través del control de la materia a nano escala (medidas extremadamente pequeñas, nanos), y la explotación de fenómenos y propiedades de la materia a nano escala. Se asocia con la fabricación molecular a pequeña escala. En material de exposición, Dr. Vázquez Moreno Flavio S., “*Nanotecnología de Polímeros: Síntesis y nuevas aplicaciones*”, Programa de Ingeniería Molecular. Instituto Mexicano de Petróleos, México, 2006.

Los sistemas de control también han tendido a automatizarse cada vez con mayor intensidad, buscando elevar los niveles de productividad y homogenizando las características de los productos. Las inversiones asociadas a los cambios mencionados se caracterizan por ser ahorradoras de mano de obra y por el desarrollo de sistemas más flexibles de producción. En la regularización del uso de materiales y etiquetado también se está realizando un esfuerzo internacional para lograr homogenizar el uso de términos y de la clasificación de materiales de riesgo.

6. El Mercado de pinturas y tintas en México

6.1 Estimaciones del mercado²¹

La actividad industrial juega un papel protagónico en el desarrollo económico y social del país, como importante generador del Producto Interno Bruto (PIB) y del empleo. Según la información de los Censos Económicos 2004, el sector manufacturero es el más importante en la generación de producción bruta total, 43.3%, concentrando 10.9% de las unidades económicas y una de cada cuatro personas ocupadas. La industria manufacturera contribuye con cerca del 20% del PIB y 80% del total de las exportaciones²².

La micro empresa representa el 90.9% de las unidades económicas del sector, el 18.2% del personal ocupado y el 3.9% de el valor agregado censal bruto. Por su parte las grandes empresas sólo representaron el 0.9% del total de unidades económicas, ocupaba a una de cada dos personas y produjeron 4 de cada 100 pesos (73.9%)²³. Estos porcentajes se invierte en la participación dentro del PIB, ya que la industria grande y mediana aporta alrededor del 92% y la industria pequeña y micro, tan sólo el 8%.

De acuerdo a la información del INEGI²⁴, la industria de pinturas, barnices, lacas y similares se encuentra integrada por 459 establecimientos, cuya mayoría se especializa en más de un producto y cambia con relativa facilidad el volumen de producción, de acuerdo a las señales del mercado, lo que muestra la flexibilidad en los productos que produce. Existe un

²¹ Con base en: "Estimaciones del Mercado Mexicano de Pinturas, 2005", ANAFAPYT, julio 2006.

²² INEGI, Censos Económicos 2004, México, julio 2005 www.inegi.gob.mx, enero 2008, pp. 7-62

²³ Op cit, pp18-19

²⁴ *Ibidem*

segmento muy reducido de fabricantes en pinturas para propósitos especializados, que además producen pinturas arquitectónicas y para la manufactura, y que en su mayoría son medianas empresas.

Cuadro 15. Estructura de la Industria de Pinturas y Tintas

Estructura de la Industria de Pinturas y Tintas					
	Número de establecimientos	%	Personal ocupado	%	Valor agregado %
Microempresas	383	83.44	3591	19.24	7.7
Pequeña	50	10.89	3233	17.32	11.5
Mediana	22	4.79	6002	32.15	33.5
Grande	4	0.87	5843	31.30	47.30
Total	459	100%	18669	100%	100%

Fuente: Censos económicos 2004, INEGI, México

La industria en su conjunto emplea a 18 669 trabajadores y genera un valor agregado de aproximadamente 6402 millones de pesos, del cual la mayor aportación –casi la mitad- está dada por la gran empresa, al mismo tiempo que explica prácticamente un tercio del empleo en la industria. Contrasta la situación de las empresas de menor tamaño, micros y pequeñas, que representado el 94.33% de los establecimientos, solo explican una tercera parte de la población ocupada y casi una quinta parte del valor agregado.

- **Consumo per cápita**

Según estimaciones de ANAFAPYT, el consumo per cápita en México es de 4.7 litros. Cifra que ha tenido un incremento significativo desde 1997, donde el consumo per capita fue de 3.92²⁵. Al respecto señala el presidente de la ANAFAPYT, Ing Jaime de la Peza, “[...] existe un dinamismo en el sector por el incremento, especialmente del sector de la construcción, que ha generado una mayor demanda de pinturas arquitectónicas, sin embargo ésta demanda es aún muy baja y se podría mínimo duplicar, ofreciendo así grandes oportunidades de expansión para las compañías de pintura mexicanas”²⁶.

El consumo per cápita de México representa tan sólo una tercera parte del consumo per cápita de Estados Unidos, donde se estima un consumo per cápita es de 13.5litros; sin embargo se observa en el mercado norteamericano una disminución significativa con

²⁵ Bernie John, “Globalización de la Tecnología de Recubrimientos”, publicado en la revista de ANAFAPYT, México, 1996, pp.4-5.

²⁶ De la Peza, Jaime, (entrevista personal), Presidente de ANAFAPYT, México, ANAFAPYT, junio 2006.

relación al estimado en el año de 1997 que fue de 18.16litros²⁷. En relación al consumo per cápita de otros países latinoamericanos, México ocupa el segundo lugar después de Brasil.

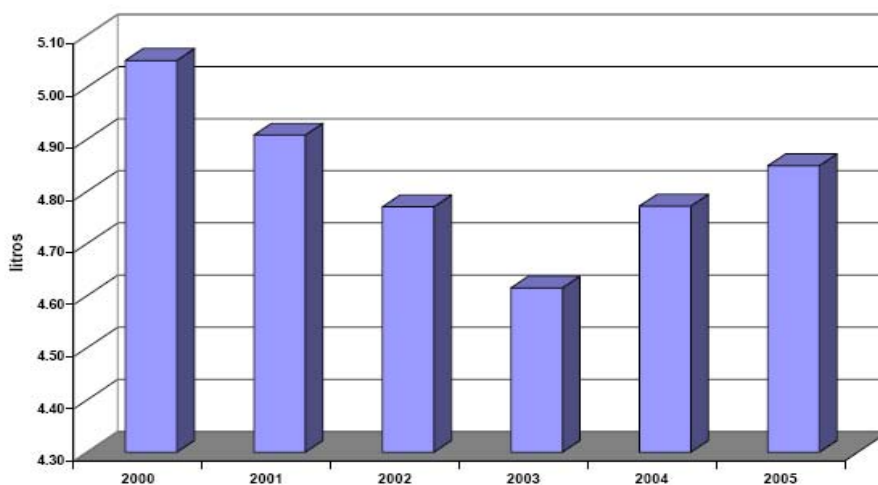
Cuadro 16. Consumo per cápita de pintura 2001

País	Litros	Lt.. Per cápita	PIB Per cápita
Brasil	8.300.000	4.8	3.64
México	469.000	4.7	3.09
Argentina	140.000	3.4	8.03
Venezuela	102.000	4.3	3.48
Colombia	85.000	2.1	1.91
Chile	72.000	4.8	4.16
Ecuador	32.000	2.0	1.57
Uruguay	12.000	3.6	6.13

Fuente: The Coatings Yearbook 2006, IPPIC, The International Paint & Printing Ink Council, IPPIC, Vicentz, Providing Professional Information, Hannover, Germany, 2006

En la gráfica siguiente se observa el comportamiento del consumo per cápita en el periodo 2000-2005. Según la gráfica, aún no se ha logrado superar el consumo obtenido en el año 2000, que está por encima de los 5 litros. A partir de ese año se observa una merma significativa que muestra una recuperación a partir del año 2004.

**Gráfica 3. Consumo per cápita de pintura en México (miles de litros)
2000- 2005**



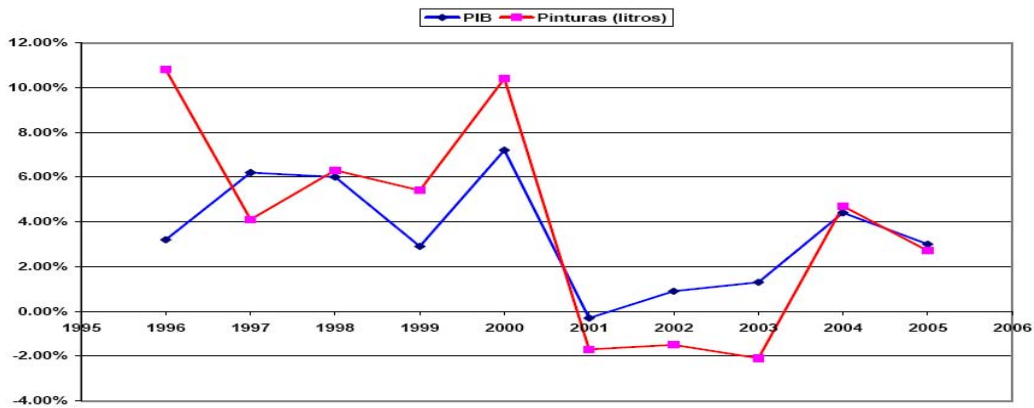
Fuente: Estimaciones del Mercado Mexicano de Pinturas, 2005”, ANAFAPYT, julio 2006.

²⁷ Bernie John, op. cit., pp.4-5.

- **Comportamiento del PIB y del volumen de pinturas y tintas**

Como se observa en la siguiente tabla, existe una similitud entre el comportamiento del PIB y la Industria de Pinturas.

Gráfica 4. Tendencias del PIB vs Volumen de pinturas (1996 – 2005)



Fuente: Estimaciones del Mercado Mexicano de Pinturas, 2005”, ANAFAPYT, julio 2006.

Cuadro 17. Tendencia del PIB vs. Volumen de pinturas (1996 – 2005)

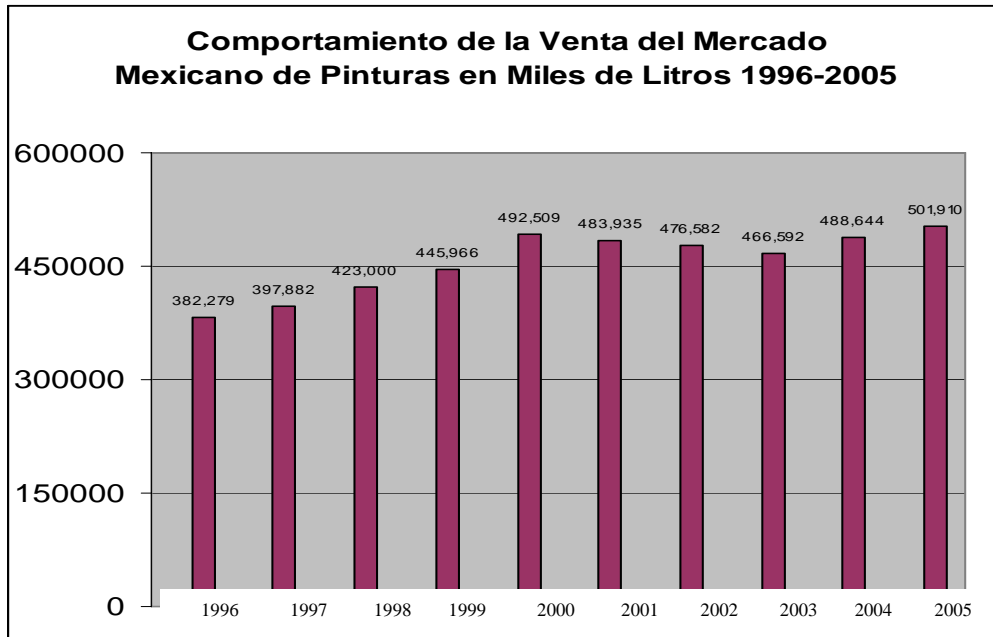
Periodo	% Variación PIB	% Variación Pinturas (Its)
1996	3.20%	10.80%
1997	6.20%	4.10%
1998	6.00%	6.30%
1999	2.90%	5.40%
2000	7.20%	10.40%
2001	-0.30%	-1.70%
2002	0.90%	-1.50%
2003	1.30%	-2.10%
2004	4.40%	4.70%
2005	3.00%	2.70%

- **Comportamiento en producción y ventas.**

Se estima que el valor aproximado del mercado mexicano de pinturas y recubrimientos, es de de 1000 millones de dólares. En los últimos 10 años se ha mantenido estable, y el volumen total ha tenido un incremento rebasando para el año de 2005, la producción total estimada de 500 millones de litros al año. La diferencia porcentual de crecimiento 2004-2005, fue sólo 2.71%, muy inferior a la que se dio entre el años 2003-2004 que equivale al 4.7%. En la siguiente gráfica se observa el comportamiento del mercado mexicano en los últimos 10 años. Considerando el valor en pesos producido por la industria se observa un crecimiento

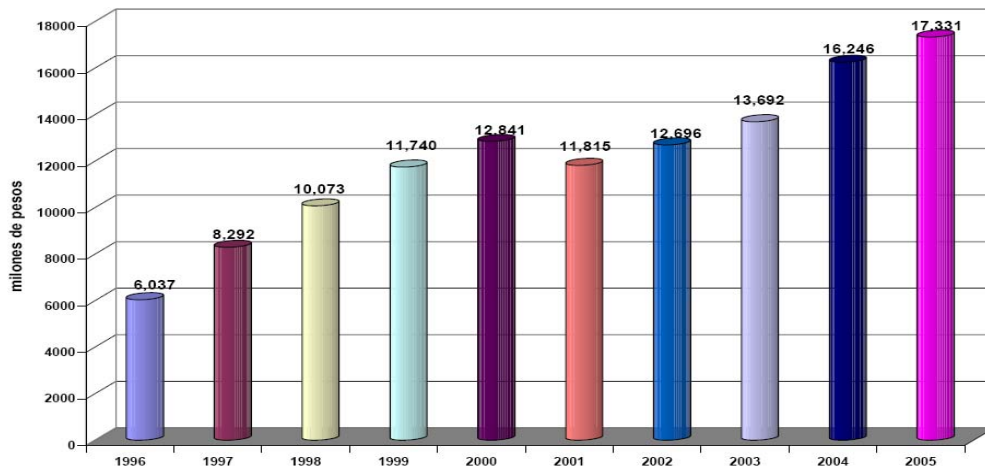
en los últimos cuatro años consecutivos; es decir que se presenta un incremento en precios aunque, como se observa en la gráfica anterior, el volumen producido se mantiene estable.

Gráfica 5. Mercado total de pinturas en miles de litros (1996-2005)



Fuente: Estimaciones del Mercado Mexicano de Pinturas, 2005”, ANAFAPYT, julio 2006.

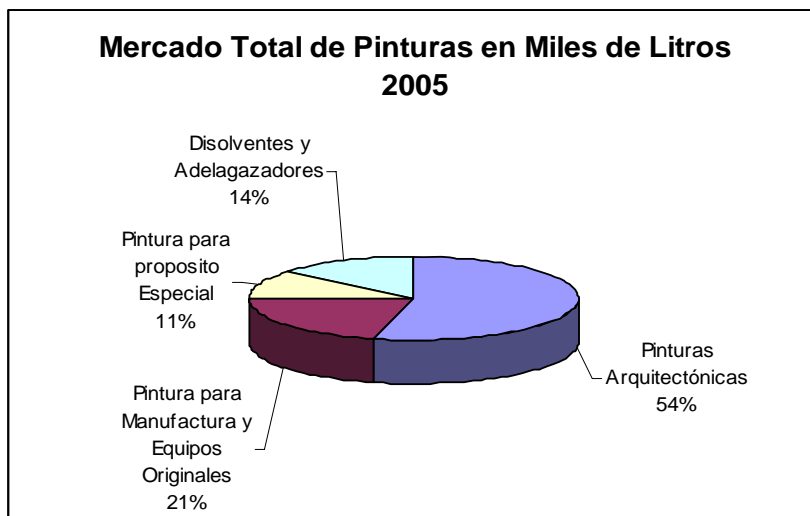
Gráfica 6. Mercado total de pinturas en millones de pesos (1996-2005)



Fuente: Estimaciones del Mercado Mexicano de Pinturas, 2005”, ANAFAPYT, julio 2006.

- **Consumo por segmento de tipo de pintura y recubrimiento**

Gráfica 6. Mercado total de pinturas en miles de litros – año 2005



Fuente: Estimaciones del Mercado Mexicano de Pinturas, 2005”, ANAFAPYT, julio 2006

Según la clasificación por segmentos del consumo, las estimaciones elaboradas por ANAFAPYT muestran que el segmento de pinturas arquitectónicas representa un 54% del total de la producción; el segmento de pinturas y recubrimientos para manufacturas de equipos originales participa con un 21%; el segmento de pinturas y recubrimientos para propósito especial con un 11% y el segmento de disolventes y adelgazadores con un 14%²⁸.

Estas estimaciones son similares a las cifras mundiales, donde el segmento de pinturas arquitectónicas representa algo más de la mitad del total de la producción, “en el ámbito mundial, las pinturas inmobiliarias constituyen el segmento más importante, representando algo más de la mitad del total de la producción; el segundo segmento participa con un 21% de la producción; el tercero en un 14% y el cuarto en un 13%”²⁹.

A continuación se detalla la información de cada segmento:

²⁸ Con base en: “Estimaciones del Mercado Mexicano de Pinturas, 2005”, ANAFAPYT, julio 2006.

²⁹ Torello Mariella, op. cit., 2000, pp9.

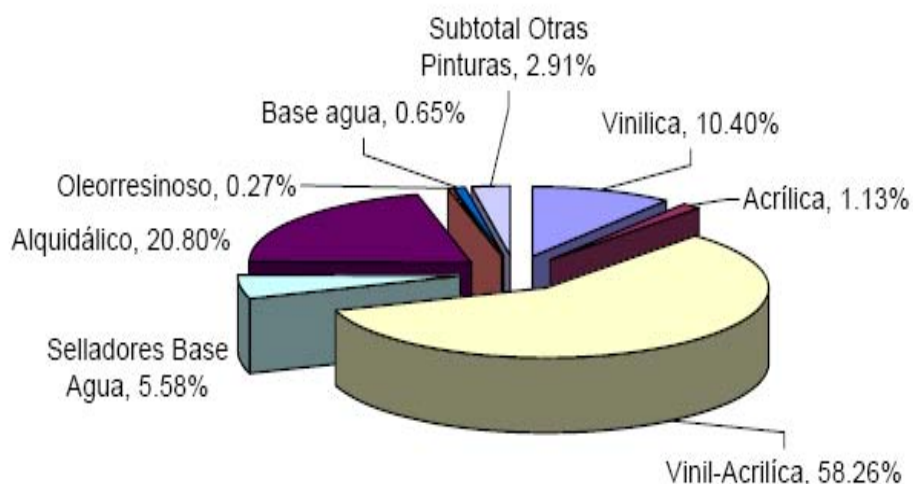
- **Pintura comercial o arquitectónica.**

La pintura vinil-acrílica es la de mayor participación en este segmento, con un porcentaje superior al 50% de la producción. Según datos de ANAFAPYT, este segmento se mantuvo estable con relación al año inmediatamente anterior.

Cuadro 18. Distribución de la pintura comercial o arquitectónica – 2005

	Miles de Litros	Porcentaje
Vinilica	28,511	10.40%
Acrílica	3,099	1.13%
Vinil-Acrilíca	159,703	58.26%
Selladores Base Agua	15,288	5.58%
Subtotal emulsionadas	206,601	75.37%
Alquidálico	57,021	20.80%
Oleorresinoso	744	0.27%
Base agua	1,787	0.65%
Subtotal Esmaltes	59,552	21.72%
Pintura en Polvo	836	0.30%
Texturizados	6,506	2.37%
Otras Pinturas y Acabados	623	0.23%
Subtotal Otras Pinturas	7,965	2.91%
Total	274,118	100.00%

Gráfica 8. Distribución de la pintura comercial o arquitectónica – año 2005



Fuente: Estimaciones del Mercado Mexicano de Pinturas, 2005”, ANAFAPYT, julio 2006.

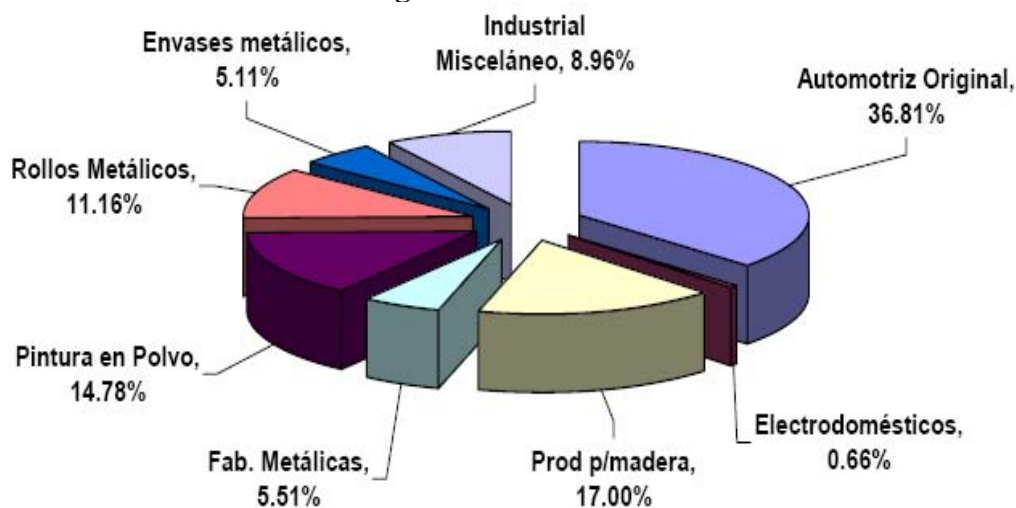
- **Pintura y recubrimientos para manufactura de equipos originales**

En este segmento el principal consumidor es la industria automotriz original, con un 36.81% de la producción. Los informes de ANAFAPYT reflejan un incremento significativo con relación al año 2004 a excepción de las pinturas en polvo que registró un decrecimiento del 0.83%.

Cuadro 19. Distribución de la pintura y recubrimientos para manufactura de equipos originales - 2005

	miles de litros	Porcentaje
Acabados Automotrices para equipo original	22,195	
Primarios Automotrices para equipo original	16,072	
Total Recubrimientos Automotrices equipo original	38,267	36.81%
Recubrimientos para electrodomésticos	690	0.66%
Lacas de nitrocelulosa	4,237	
Poliuretanos	1,935	
Poliésteres	735	
Otros productos para madera	10,764	
Total acabados para madera	17,671	17.00%
Fabricaciones metálicas	5,733	5.51%
Pinturas en polvo para uso industrial	15,370	14.78%
Recubrimientos para rollos metálicos	11,600	11.16%
Recubrimientos sanitarios para envases metálicos	2,761	
Recubrimientos litográficos	2,548	
Total envases metálicos	5,310	5.11%
Industrial Misceláneo	9,320	8.96%
Total	103,961	100.00%

Gráfica 9. Distribución de la pintura y recubrimientos para manufactura de equipos originales – año 2005



Fuente: Estimaciones del Mercado Mexicano de Pinturas, 2005”, ANAFAPYT, julio 2006.

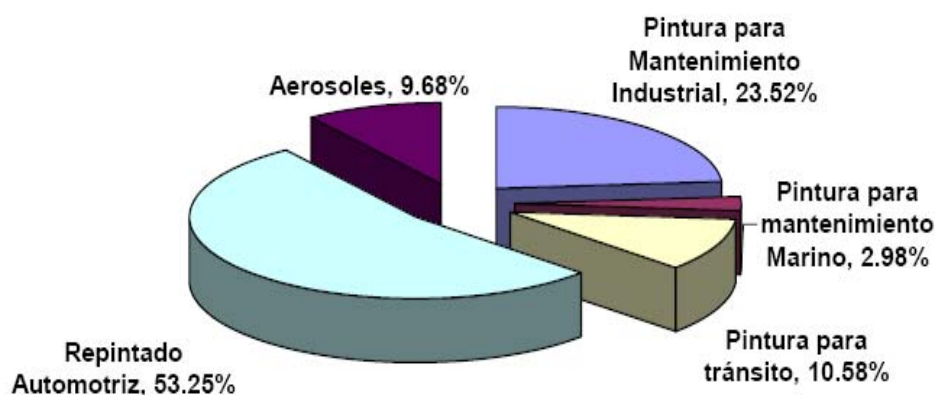
- **Pintura y recubrimientos para propósito especial.**

En este segmento se encuentran los productos formulados con diferentes tecnologías para la protección de artículos e instalaciones. Al igual que el segmento anterior, es la industria automotriz la de mayor participación; en el caso, la pintura para repintado automotriz con el 53.25% de la producción. En comparación con el año inmediatamente anterior al informe, la pintura de mantenimiento industrial y la pintura de tránsito aumentaron en 2.5 y 2.94% respectivamente; la pintura de mantenimiento mariano, el repintado automotriz y los aerosoles decrecieron en un 0.66, 0.63 y 1.84% respectivamente.

Cuadro 20. Distribución de la pintura y recubrimientos para propósito especial - 2005

	Miles de litros	Porcentaje
Pintura para Mantenimiento Industrial	13,104	23.52%
Pintura para mantenimiento Marino	1,659	2.98%
Pintura para tránsito	5,892	10.58%
Repintado Automotriz	29,664	53.25%
Aerosoles	5,392	9.68%
Total para proposito especial	55,711	100.00%

Gráfica 10. Distribución de la pintura y recubrimientos para propósito especial – 2005



Fuente: Estimaciones del Mercado Mexicano de Pinturas, 2005”, ANAFAPYT, julio 2006.

Importaciones y exportaciones

Los principales productos de esta rama industrial que se exportan en México son las pinturas vinílicas y vinil-acrílicas, esmaltes alquidalicos, pintura automotriz original, pintura para

repintado automotriz y algunos barnices. Comex, Sherwin Williams y Empresas de Monterrey (Beral, Doal, Napko y OSel), son los fabricantes que se dedican a la exportación³⁰. Las fracciones arancelarias relacionadas con la industria de Pinturas y recubrimientos son la fracción 3208, 3209 y 3210. A continuación se presentan la información sobre el comportamiento de la Balanza Comercial para cada fracción.

- **Fracción arancelaria 3208.** Relativa a los productos no acuosos presenta en el años de 2005, un crecimiento del 11%, reflejando una estabilidad después del sobresalto que sufrió en el año de 2004, al crecer en un 195%. En la tabla siguiente se enumeran las participaciones de esta fracción arancelaria y sus datos económicos.

Cuadro 21. Fracción arancelaria 3208

Tabla 16. Fracción arancelaria 3208

Pinturas y barnices a base de polímeros sintéticos o naturales modificados, dispersos o disueltos en un medio no acuoso.	
3208.1	Base de poliésteres
3208.10.01	Pinturas o barnices
3208.10.99	Los demás.
3208.20	A base de polímeros acrílicos o vinílicos
3208.20.01	Pinturas o barnices, excepto lo comprendido en la fracción 3208.20.02
3208.20.02	Barnices o lacas a base de resinas catiónicas de dimetilaminoetilmetacrilato o a base de resinas aniónicas del ácido metacrílico reaccionadas con ésteres del ácido metacrílico.
3208.20.99	Los demás.
3208.90	-Los demás
3208.90.01	En pasta gris o negra, catódica o anódica dispersa en resinas epoxiaminadas y/o olefinas modificadas
3208.90.99	Los demás.

Tabla 17. Balanza comercial para la fracción 3208 Pinturas y barnices a base de polímeros sintéticos o naturales modificados, dispersos o disueltos en un medio no acuoso

Fracción		Exportaciones			Importaciones			Balanza comercial		
		2003	2004	2005	2003	2004	2005	2003	2004	2005
3208	Kg	22,258,536	14,618,703	18,150,772	47,861,074	90,360,018	102,132,589	-25,602,538	-75,741,315	-83,981,817
3208	USD	52,710,963	59,867,540	76,330,237	201,029,295	218,191,151	269,048,012	-148,318,332	-158,323,611	-192,717,775

Fuente: Estimaciones del Mercado Mexicano de Pinturas, 2005”, ANAFAPYT, julio 2006.

- **Fracción arancelaria 3209.** Relativa a los productos acuosos presenta un crecimiento sostenido en los últimos tres años, mostrando mayor estabilidad en comparación con las fracciones 3208 y 3210. En la tabla siguiente se enumeran las participaciones de esta fracción arancelaria y sus datos económicos.

³⁰ Entrevista a varios funcionarios de ANAFAPYT, julio 2006.

Cuadro 22. Fracción arancelaria 3209

Tabla 18. Fracción arancelaria 3209

32.09	Pinturas y barnices a base de polímeros sintéticos o naturales modificados, dispersos o disueltos en un medio acuoso.
3209.10	-A base de polímeros acrílicos o vinílicos Barnices a base de resinas catiónicas de dimetilaminoetilmetacrilato o a base, de resinas aniónicas del ácido metacrílico reaccionadas con ésteres del ácido metacrílico.
3209.10.01	
3209.10.99	Los demás.
3209.90	-Los demás.
3209.90.99	Los demás.

Tabla 19. Balanza comercial para la fracción 3209 Pinturas y barnices a base de polímeros sintéticos o naturales modificados, dispersos o disueltos en un medio acuoso.

Fracción		Exportaciones			Importaciones			Balanza comercial		
		2003	2004	2005	2003	2004	2005	2003	2004	2005
3209	Kg	10,328,919	10,599,494	13,187,819	26,512,264	33,124,990	32,908,442	-16,183,345	-22,525,496	-19,720,623
3209	USD	17,933,894	14,501,477	18,189,826	67,884,234	80,926,682	89,847,854	-49,950,340	-66,425,205	-71,658,028

Fuente: Estimaciones del Mercado Mexicano de Pinturas, 2005”, ANAFAPYT, julio 2006.

- **Fracción arancelaria 3210.** Relativa a los pigmentos y a los demás tipos de pinturas y barnices no ha mostrado grandes sobresaltos en los últimos tres años. Cabe señalar también que se trata de la fracción con menor actividad. En la tabla siguiente se enumeran las participaciones de esta fracción arancelaria y sus datos económicos.

Cuadro 23. Fracción arancelaria 3210

Tabla 20. Fracción arancelaria 3210

32.10	Las demás pinturas y barnices; pigmentos al agua preparados del tipo de los utilizados para el acabado del cuero
3210.00	Las demás pinturas y barnices; pigmentos al agua preparados del tipo de los utilizados para el acabado del cuero
3210.00.01	Barnices para la impresión de billetes de banco, cuando se importen por el Banco de México.
3210.00.02	Pinturas a base de grafito artificial, cuya propiedad es impartir resistencia eléctrica.
3210.00.03	Barniz grado farmacéutico a base de goma laca purificada al 60% en alcohol etílico.
3210.00.99	Los demás.

Tabla 21. Balanza comercial para la fracción 3210 las demás pinturas y barnices; pigmentos al agua preparados del tipo de los utilizados para el acabado del cuero.

Fracción		Exportaciones			Importaciones			Balanza comercial		
		2003	2004	2005	2003	2004	2005	2003	2004	2005
3210	Kg	1,081,678	342,415	948,260	3,711,104	2,321,352	2,809,342	-2,629,426	-1,978,937	-1,861,082
3210	USD	3,266,761	1,400,449	3,770,948	15,408,254	7,508,022	9,565,420	-12,141,493	-6,107,573	-5,794,472

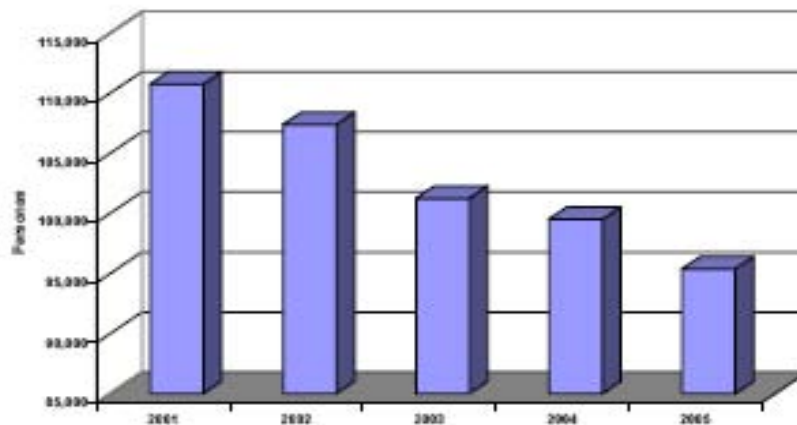
Fuente: Estimaciones del Mercado Mexicano de Pinturas, 2005”, ANAFAPYT, julio 2006.

- **Generación de empleo**

Respecto a la generación de empleo del sector según datos de ANAFAPYT, se deben considerar dos aspectos importantes para analizar; el primero, el personal ocupado, que refleja las oportunidades de nuevo empleo que está brindando el sector.

En este sentido según estimaciones a 2005, se tuvo una disminución del 4.1% con relación al 2004, al tener un personal ocupado de 95,392 personas; el segundo, la remuneración del personal que labora en las empresas del sector, que para el 2005 tuvo un incremento del 0.43% con relación al año inmediatamente anterior, ascendiendo a 1,449,241 miles de pesos.

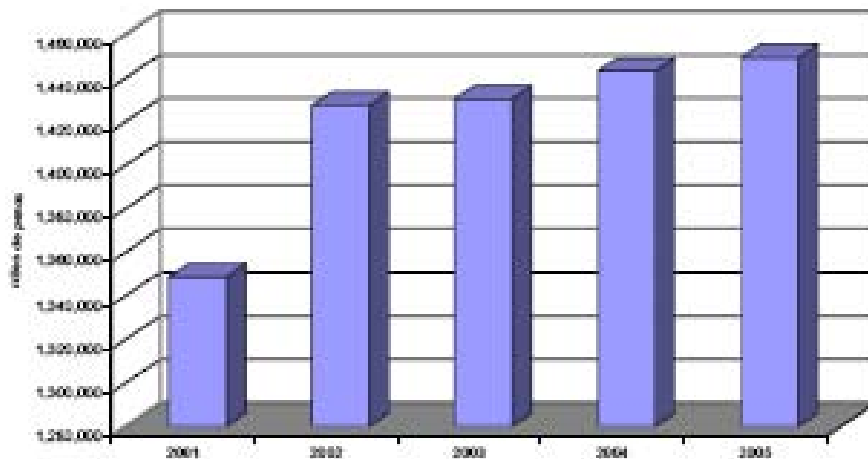
Gráfica 11. Personal ocupado en la industria (2001-2005)



Fuente: Estimaciones del Mercado Mexicano de Pinturas, 2005”, ANAFAPYT, julio 2006.

Esto indica que el personal ocupado en esta rama de la industria tuvo un incremento en la remuneración del 4.8%, cifra superior al 4% del aumento promedio nacional. En las siguientes graficas se puede observar el comportamiento de estos dos aspectos durante los últimos 5 años, donde claramente se observa una tendencia a la disminución del personal ocupado.

Gráfica 12. Remuneración al personal ocupado en la industria (2001-2005)



Fuente: Estimaciones del Mercado Mexicano de Pinturas, 2005”, ANAFAPYT, julio 2006.

6.2 ANAFAPYT

En México los fabricantes de pinturas y tintas están representados por la Asociación Nacional de Fabricantes de Pinturas y Tintas, ANAFAPYT, que es una asociación civil mexicana fundada el 26 de septiembre de 1944 en respuesta a la necesidad de contar con una institución que agrupara a todas las empresas del país dedicadas a la fabricación de pinturas, recubrimientos en general, tintas y productos relacionados. Los objetivos específicos de la Asociación desde su creación y sobre los que se sigue trabajando hasta la fecha son los siguientes³¹:

1. Fomentar el progreso de la industria de pinturas y tintas de la Republica Mexicana.
2. Estudiar todos los asuntos que afecten las actividades industriales de sus miembros y proveer las medidas que tiendan al desarrollo de éstas.
3. Toda vez que la Asociación tiene también el carácter de Asociación Patronal, se incluye en su objeto: velar, defender y representar los intereses generales y particulares de sus Asociados, así como los intereses generales del público consumidor y usuarios sin mas limitaciones que las señaladas por la Ley.
4. Promover todo tipo de actos Científicos, Tecnológicos, Culturales de Protección al Ambiente y medias de Higiene, Seguridad en la fuentes de Trabajo y Salud ocupacional; así como los

³¹ ANAFAPYT, Asociación Nacional de Fabricantes de Pinturas y Tintas, A.C. Estatuto, Asamblea Extraordinaria diciembre, 2005, Cap. II, Art. 4.

Sociales y de Convivencia entre sus Asociados, por medio de eventos, exhibiciones de trabajo y proporcionar reconocimientos relacionados con lo antes señalado.

5. Representar a todos los Asociados que lo soliciten ante las autoridades Federales, Estatales y Municipales.
6. Actuar como árbitro entre los Asociados, siempre que éstos lo soliciten mediante el compromiso arbitral respectivo con el Consejo Directivo.
7. Realizar funciones de normalización y evaluación de la conformidad en términos de lo dispuesto por la Ley Federal sobre Metrología y Normalización.
8. Realizar las demás funciones que este Estatuto y la Asamblea señale.

La Asociación es un órgano imparcial, un foro que se visualiza como una plataforma donde los integrantes del sector obtienen beneficios como agremiados. Multiplica esfuerzo y permite el logro de objetivos comunes en situaciones particulares ante autoridades gubernamentales. Su representatividad mucho dependerá del número de afiliados y del esfuerzo que realiza la Asociación. En los 60 años de existencia que lleva la Asociación, se ha logrado cierta credibilidad como asociación y mucho se ha trabajado en acuerdos con autoridades en beneficio de sus asociados.

Es también un medio de difusión de la tecnología. Participa activamente en la creación de una legislación y establecimiento de normas para la industria y está en proceso de convertirse en un organismo nacional de regulación, con voz y voto, junto con la secretaria de economía en los acuerdos que tienen que ver con este sector, como son las normas de tráfico, de recubrimientos y de acuerdos en los tratados internacionales. En ésta normalización se busca regular el contenido de misión al ambiente, contenido de plomo y disminuir la contaminación que genera la industria. La asociación actúa también como mediador para hacer que las cosas sean posibles.

Algunas de las situaciones particulares que hoy en día enfrenta la asociación se relacionan principalmente con actividades encaminadas a: dar un sustento técnico a nivel legislativo para la regulación y reglamentación; fomentar el cuidado y buen uso de los materiales peligrosos que se manejan en la industria; dar a conocer y promover el uso de las nuevas tecnologías; contribución a superar las barreras que los mismos asociados interponen ante

los cambios que se dan en el sector y buscar un mayor acercamiento con diversos organismos para trámites de importación de materias primas y cuestiones arancelarias.

Los puntos señalados anteriormente representan los retos que hoy tiene la Asociación para con sus afiliados y para poder seguir siendo partícipe del desarrollo y del avance de esta rama industrial.

- **Estructura de ANAFAPYT**

La asamblea general es el órgano supremo de la asociación, la cual se reúne de manera ordinaria dos veces al año y realiza reuniones extraordinarias cuando lo solicite el consejo directivo, el comisario o la tercera parte de los asociados fabricantes.

El consejo directivo es el órgano ejecutivo de la asociación y estará integrado por un presidente, un vicepresidente, un segundo vicepresidente de afiliados, dos o más vicepresidentes regionales, un secretario, un tesorero, dos consejeros de pinturas, dos consejeros de tintas y un consejero por cada oficina regional.

El presidente es elegido anualmente, al igual que el vicepresidente y el tesorero. Existe una sola posibilidad de reelección para estos tres puestos. La asociación plantea que los cargos de presidente y vicepresidente en cada administración sean cubiertos por un miembro de una fábrica de pinturas y por otro de tintas. De esta manera se considera que todos los asociados estarán mejor representados.

La asociación cuenta con un gerente general, que coordina las actividades de la asociación. Es nombrado por el consejo directivo.

A continuación se describen las diversas comisiones de trabajo que pueden ser conformadas según lo establezca necesario el consejo directivo:

Cuadro 24. Comisiones de trabajo en ANAFAPYT

Comisión	Función principal
Comisión de Calidad de Pinturas	Elaborar comentarios a la forma NMX-C-423-ONNCCE-2002 “industria de la construcción-pinturas-pinturas látex (antes vinílicas)- especificaciones y métodos de prueba.
Coatings Care	Proporcionar guías para la implementación del programa de administración gerencial “Coatings Care” relacionado con temas de salud, seguridad y medio ambiente.
Comercio Exterior	Defiende los intereses de la industria en los diferentes tratados y convenios que México tiene con otros países, proporcionando a sus asociados el apoyo necesario en caso de controversias en la importación de materias primas y materiales.
Compras	Monitorear e intercambiar información clave relacionada con las materias primas usadas en la industria.
Crédito y Cobranzas	Fomenta las buenas relaciones de negocio en la interacción cliente-proveedor a través del intercambio de información.
Ecología	Proporciona asesoría a la industria de pinturas y tintas para impresión sobre los aspectos relacionados a la calidad ambiental.
Estadística	Levanta periódicamente la estimación del mercado mexicano de pinturas y recubrimientos.
Eventos	Coordina diversos eventos en las que la asociación participa tales como exposiciones, ferias y celebraciones especiales y de aniversario, así como la participación en foros internacionales.
Ex-presidentes	Mantiene un vínculo con cada uno de los expresidentes de la asociación para intercambiar puntos de vista sobre el desarrollo de la industria.
Membresía	Busca incrementar el número de asociados a la ANAFAPYT.
PROFECO (Procuraduría Federal del Consumidor)	Fomenta la relación con esta institución para asesorar a los asociados en materia del comercio de productos.
PEMEX (Petróleos Mexicanos)	Busca lograr transacciones comerciales y técnicas benéficas entre ANAFAPYT y PEMEX reconociendo el carácter cliente-proveedor.
Publicaciones	Emite publicaciones periódicas para mantener informados a los asociados sobre aspectos técnicos, ambientales, estadísticos y demás información relevante para el asociado.
SEDEMA (Secretaría de Defensa Nacional)	Participa en la modificación de la actual Ley de Armas de Fuego y Control de Explosivos para facilitar a la industria de pinturas y tintas el manejo de materiales o sustancias químicas.
Seguridad e Higiene	Proporciona guías a los asociados acerca de los asuntos relacionados con la salud y seguridad en los centros de trabajo.
Transporte	Proporciona a los asociados información sobre la transportación de materiales de alto riesgo utilizados en la fabricación de sus productos.
Ventas a Gobierno	Orienta a los asociados sobre el procedimiento de Licitaciones Públicas con base en la normatividad vigente y promueve la participación en dichas licitaciones.

En apoyo a determinadas funciones y cuando el consejo directivo lo juzgue necesario, se integrarán comisiones y organismos de apoyo. En concordancia a ello, existe el Instituto Mexicano de Técnico en Pinturas y Tintas (IMTPYT), que aún cuando funciona de manera independiente, es parte integrante de la asociación, su estatuto y funcionamiento esta sujeto a la aprobación y supervisión del consejo directivo y se considera como un órgano de difusión y de capacitación.

Para obtener una membresía de la asociación, ANAFAPYT somete a votación la solicitud al consejo directivo y realiza una visita de inspección para corroborar la información proporcionada en la solicitud. La categoría de clasificación de los asociados se describe en el estatuto³² y es la siguiente:

- Socio fabricante, personas físicas o morales que se dedique a la fabricación de pinturas, tintas, barnices, lacas, removedores, selladores, impermeabilizantes y recubrimientos en general en México o cualquier parte del mundo.
- Socio afiliado, personas físicas o morales que se dediquen a la fabricación, importación y comercialización de materias primas, productos químicos, productos para las artes gráficas, secantes, adelgazadores, mastiques, compuestos de perla de vidrio o plástico, equipos, envases, prestadores de servicio y los demás relacionados con la industria de pinturas y tintas.
- Socio honorario, ex-presidente de la asociación y personas distinguidas en el sector, que determine el consejo directivo y la asamblea.
- Socio especial, las personas físicas o morales que paguen las cuotas de recuperación establecidas por la asociación, por la prestación de cualquier servicio.

Anualmente la asociación junto con diversos proveedores, realiza diversos eventos con el fin de capacitar a los afiliados; el proveedor promueve y da a conocer los nuevos insumos y materias primas, así como las tendencias actuales en la industria. Esta interacción, proveedor-fabricante, ha contribuido a que los asociados puedan estar al tanto de los avances de la industria convirtiéndose en un sector dinámico y más competitivo a nivel global. Otros eventos que se realizan en la asociación con el fin de mantener un contacto continuo con sus asociados y cumplir así con su misión como órgano difusor de los cambios y avances del sector son:

- Ciclo de conferencias de pinturas - una vez al año
- Jornadas Técnicas
- Ciclo de conferencias de Tintas - una vez al año
- Convención de Asociados - una vez al año
- Conferencias mensuales
- Cena-baile de fin de año

³² ANAFAPYT, Asociación Nacional de Fabricantes de Pinturas y Tintas, A.C. Estatuto, Asamblea Extraordinaria diciembre, 2005, Cap. III, Art. 5.

- **Fundadores y Asociados**

La Asociación se fundó en el año de 1946 por 14 industriales con el objeto de, “fomentar las relaciones entre los industriales y las actividades encaminadas al desarrollo de la industria de pinturas y tintas”³³.

Cuadro 24. Fundadores de la ANAFAPYT

Nombre	Empresa
Sr. Leandro Cano Villanueva	Productos Aurolín, S.A.
Sr. Luis Salas Rosette	Productos Varmex A.C.
Sr. Alejandro Huber Gertner	“El Águila” S. de R. L.
Sr. R.F. Iturbe	Distribuidora e Impulsora de Industrias Nacionales
Sr. Agustín Fonque Diaz	Pinturas Morlac S. de R. L.
Sr. José Lozada Tinajero	Lozada y Martínez
Sr. Mariano Esnaurizar	Pinturas Capitol
Sr. Fernando Arizmendi M.	Pintura “Piel Roja” S. de R. L.
Sr. Carlos Benitez Benitez	Industria Mexicana de Tintas
Sr. Horacio Morales	Pinturas Chapultepec
Sr. Boris Verbitzky Verbitzky	Fabrica de Pinturas Optimus
Sr. German Arámburo Maldonado	Negociación Química Industrial
Sr. Pedro Colin Rivero	La Victoria, Fabrica de Pinturas y Barnices
Sr. Luis Yves Porras	Y.C. Porrás

Fuente: Elaboración propia con información proporcionada por ANAFAPYT, México, julio 2006.

Según la información proporcionada por funcionarios de ANAFAPYT y otros empresarios, de los fundadores de la asociación se conoce que cuatro de las empresas fundadoras siguen operando aún, tres de las cuales están afiliadas a la asociación. De estas cuatro empresas, dos conservan su condición de empresa familiar y dos se fusionaron, una con COMEX y otra con Basf Coating. De las empresas restantes se sabe que, tres empresas no lograron superar la primera transición generacional y se liquidaron alrededor de los años noventa, y otra no logró superar la segunda transición generacional, se liquidó en el año 2000. De las cuatro restantes, no se tiene rastro de su historia ni se conoce los motivos por los cuales dejaron de existir.

Como se observa en el cuadro siguiente, sólo el 14 de las empresas fundadoras de la asociación lograron superar la transición generacional y permanecer activas conservando su carácter de empresa familiar. Este resultado no está lejos de lo que se plantea en la teoría, en el sentido de que sólo una de cada 10 empresas lograr superar la transición a la tercera generación de la familia.

³³ Con base en: Acta Constitutiva, Notaria No. 39, Septiembre 26 de 1944. Archivos de ANAFAPYT.

Cuadro 26. Situación actual de los Fundadores de ANAFAPYT

Empresario Fundadores de ANAFAPYT (14 empresarios)	Información sobre Empresas Fundadora	%	Información sobre participación generacional
Empresas Familiares	2	14	
Empresas que se han fusionado	2	14	
Empresas que se han liquidado	6	43	
Sin información sobre la situación de la Empresa	4	29	
Familia en otro giro			4
Más de una generación participó en la empresa familiar			5
Más de una generación participa en la dirección de la empresa			2
Total de empresas	14	100	

Fuente: Elaboración propia. Con base en documentos ANAFAPYT y entrevistas a Funcionarios y Empresarios, México, febrero-julio, 2006.

En el trabajo de campo se revisaron 90 expedientes que corresponde a las empresas del sector afiliadas a la asociación. La mayor parte de los expedientes datan desde los años setenta y algunos datan de años anteriores. En ellos se pudo encontrar documentos referentes a la creación de la empresa y a la fecha de su afiliación a la asociación. Otros expedientes no cuenta con todo la información requerida o faltan documentos para verificar datos precisos, en particular sobre fecha de creación y vinculación a la asociación.

Esta situación se logró solventar con las entrevistas realizadas a varios funcionarios de la asociación quienes proporcionaron información complementaria. De esta manera se pudo deducir y conformar una base de datos que corresponde al seguimiento de las empresas afiliadas y de su situación a la fecha de la investigación, en consideración a si la empresa continúa o no operando, está o no afiliada a la asociación, es de carácter familiar o no, y si se trata de una empresa nacional, filial o extranjera.

Con la información encontrada en los expedientes de la asociación, se elaboró el siguiente cuadro (27) donde se clasifican las empresas según el año de su creación. Para la agrupación de las empresas se consideraron periodos de 30 años, desde la creación de la ANAFAPYT hasta la fecha.

Cuadro 27. Fecha de creación de las empresas afiliadas a ANAFAPYT según expedientes

Año de Creación	# Empresas	%
Sin fecha	9	10
Empresas con más de 35 años de existencia. Creadas entre los años de 1940 a 1970	49	55
Empresas con menos de 35 años de existencia. Creadas de 1971 a 1999.	30	33
Empresas con menos de 5 años de existencia. Creadas después del año 2000 al 2005	2	2
	90	100

Fuente: Elaboración propia con información proporcionada por ANFAPYT, México, julio 2006

Cuadro 28. Fabricantes de pinturas y tintas afiliados ANAFAPYT (1998 a 2006)

Localidad	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Guadalajara	12	3	4	2	4	4	2	2	4
Monterrey	9	8	9	8	7	8	7	7	8
Ciudad de México y Área Conurbana	71	61	54	53	47	41	32	42	32
Total Fabricantes de Pinturas y Tintas	92	72	67	63	58	53	41	51	44

Proveedores	25	22	11	11	9	7	6	17	16
-------------	----	----	----	----	---	---	---	----	----

Total Afiliados	117	94	78	74	67	60	47	68	60
------------------------	------------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------

Fuente: Elaboración propia con información proporcionada por ANFAPYT, México, julio 2006.

En el cuadro anterior se puede observar el comportamiento de la participación de los afiliados a la asociación en los últimos años y su ubicación geográfica. En el año de 1998 la asociación contaba con 92 afiliados fabricantes de pinturas y tintas, sin embargo, en el año 2006, este número sólo representa el 50% de los que existían en 1998³⁴.

De acuerdo a esta información, la asociación ha tenido una disminución significativa de afiliados en los últimos años. En espacio de 6 años, el número de afiliados descendió a sólo 44 empresa. En el análisis se pudo detectar que durante este periodo se afiliaron 32 nuevas

³⁴ Con base en: Informe anual de afiliados, ANAFAPYT, julio 2006.

empresas; 64 empresas se desafiliaron, de las cuales 14 se volvieron a afiliarse. Un total de 28 empresas dejaron de operar. En el cuadro siguiente se puede observar este resultado. Se anexan las tablas correspondientes a cada año -1998 a 2006- en donde se señala la variación según corresponda, ya sea que la empresa dejó de existir o se desafilió de la asociación.

Cuadro 29. Comportamiento de los fabricantes de pinturas y tintas afiliados a ANAFAPYT (1998-2006)

	1988	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	Total	%
Afiliados	90	92	72	67	63	58	53	41	51	90	100%
Nuevas empresas afiliadas	18		2	2		2		6	2	32	36%
Empresas que se vuelven a afiliarse			3	1	3	3		4		14	16%
Desafiliados	7	13	5	5	4	9	12		9	64	71%
Empresas liquidadas	9	7	5	2	4	1				28	31%
Total afiliados	92	72	67	63	58	53	41	51	44	44	49%

Fuente: elaboración propia con información de la ANAFAPYT, México, enero 2008

En las entrevistas realizadas a diversos empresarios de la industria y a funcionarios de la asociación se comentó sobre las posibles causas que han contribuido a la disminución significativa del número de afiliados. Entre los motivos señalados se destacan:

- El costo de la membresía
- La situación económica del país
- El desconocimiento de los servicios y beneficios de la asociación; situación que ha debilitado la renovación de la membresía por parte de algunos afiliados, y
- El hecho de que algunas de las empresas fueron absorbidas por otras de mayor tamaño, siendo ésta las que las representa en la asociación.
- La situación económica de la empresa no les permite cubrir la cuota como asociado.

En la tarea de hacer un seguimiento a las familias empresarias de aquellas empresas que dejaron de operar, y con la finalidad de encontrar las causas y motivos de tal situación, se realizó primero una búsqueda a los miembros de familias correspondientes y de igual manera se buscó respuesta a través de los funcionarios de la asociación y de otros empresarios afiliados que pudiesen proporcionar información.

Cabe señalar que esta no fue una labor fácil, en el sentido que en muchos de los casos no se encontró rastro de los miembros de las familias empresarias y en otros casos no facilitaron la entrevista. Con la información que se pudo recolectar y tras un análisis, se deduce que las principales causas que generaron la liquidación de las empresas fueron:

- carencias administrativas que nos les permitió hacer frente a problemas empresariales,
- alto nivel de endeudamiento que generó falta de liquidez en la empresa,
- la situación económica del país,
- situaciones de tipo familiar que los llevó a tomar la decisión de liquidar la empresa.
- en menor grado, encontramos el caso que la decisión fue tomada por la familia para lograr salvar un patrimonio familiar y mantener una buena relación familiar.

- **ANAFAPYT en la actualidad**

Hoy en día ANAFAPYT tiene un total de 60 afiliados de los cuales 44 corresponde a los fabricantes de pinturas y tintas. Este número representa sólo el 20% del total de fabricantes que existen en el país³⁵; sin embargo, este grupo equivale al 80% del volumen total de ventas del mercado. En consideración a la información que maneja la asociación, en el cuadro 28 se presenta la clasificación de los afiliados por rango de ventas.

³⁵ Según los informes de ANAFAPYT, existen en el mercado más de 200 fabricantes de pinturas y tintas que no están afiliados a la asociación.

Cuadro 30. Fabricantes de Pinturas y Tintas según ventas anuales 2006

GRUPO	Ventas Anuales (miles de pesos)		Número Afiliados	Porcentaje
	Mas de:	Hasta		
1	0	5 196	14	31.82
2	5 196	10 392	6	13.64
3	10 392	17 320	4	9.09
4	17 320	24 248	2	4.55
5	24 248	34 640	4	9.09
6	34 640	51 960	1	2.27
7	51 960	86 600	2	4.55
8	86 600	155 881	3	6.82
9	155 881	207 841	1	2.27
10	207 841	346 402	2	4.55
11	346 402	En adelante	5	11.36
Total de Afiliados			44	100%

Fuente: Elaboración propia con información proporcionada por ANFAPYT, México, julio 2006.

Considerando el criterio de clasificación por años de vida de la empresa, en el cuadro siguiente se detalla la relación de las 44 empresas de fabricantes de pinturas y tintas afiliadas a 2006:

Cuadro 31. Fecha de creación de las empresas afiliadas a ANAFAPYT - 2006

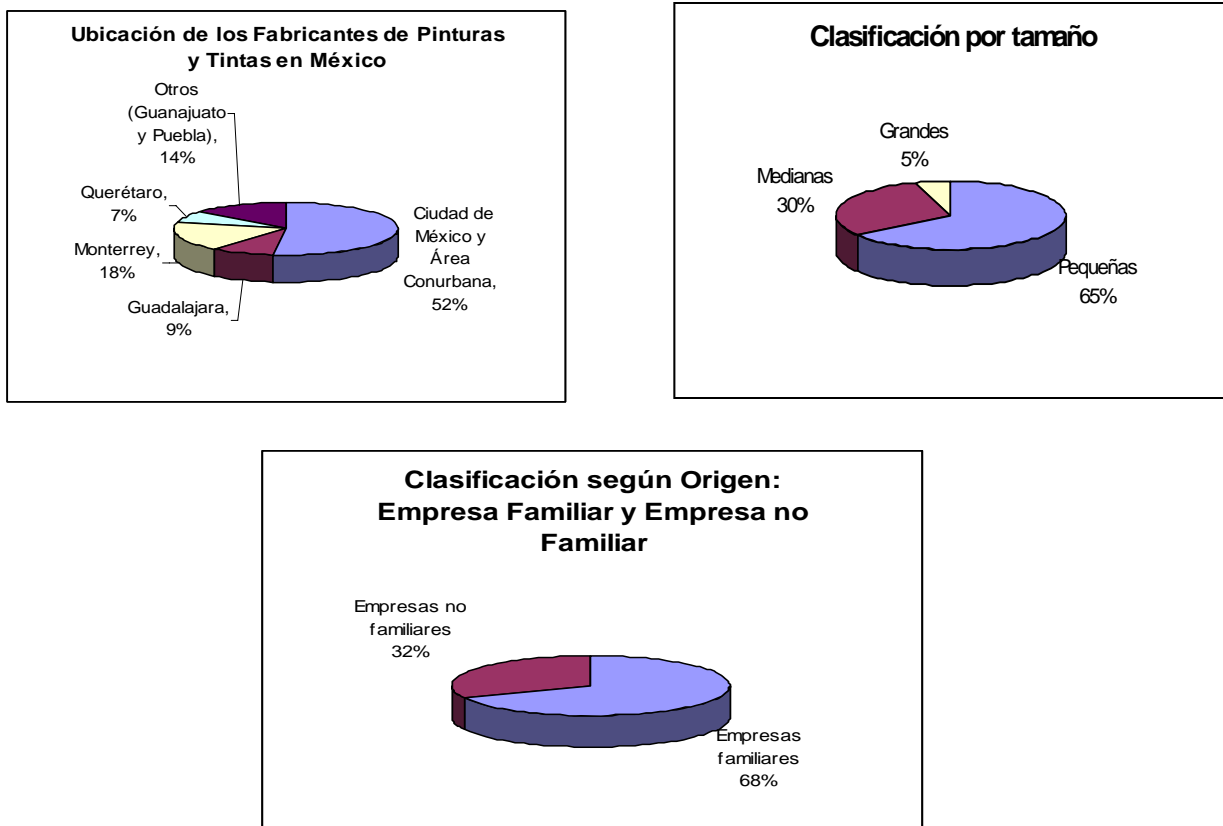
Año de Creación	# Empresas	%
Empresas con más de 35 años de existencia. Creadas entre los años de 1940 a 1970	30	68
Empresas con menos de 35 años de existencia. Creadas de 1971 a 1999.	12	27
Empresas con menos de 5 años de existencia. Creadas después del año 2000 al 2005	2	5
	44	100

Fuente: Elaboración propia con información proporcionada por ANFAPYT, México, julio 2006.

El 52% de las empresas están ubicadas en la ciudad de México y área conurbana, el 18% en Monterrey, 9% en Guadalajara, el 7% en Querétaro y el 14% en el resto de la República Mexicana, principalmente en Puebla y Guanajuato. Por su tamaño el 65% de las empresas afiliadas son pequeñas; el 30% son medianas y el 5% son grandes empresas. De las empresas afiliadas, el 68% son familiares y el 32% no lo son. En el grupo de empresas no

familiares se encuentran seis empresas trasnacionales y las restantes son empresas mexicanas que se han fusionado con empresas extranjeras.

Gráfica 13. Afiliados a ANAFAPYT



Fuente: Elaboración propia con información proporcionada por ANFAPYT, México, julio 2006.

En los últimos años la Asociación ha iniciado un plan de trabajo ambicioso con una mayor difusión de los servicios que ofrece. La asociación ha tenido como tarea primordial recuperar la credibilidad por parte de los asociados, hacerlos participar de forma activa en los comités de trabajo y proponer opciones que sean más asequibles para incrementar el número de asociados.

De igual manera se ha intensificado el trabajo en la organización de eventos, cursos y seminarios en el ámbito técnico y operativo buscando un mayor acercamiento entre los actores claves de la industria.

7. Resultados de la encuesta sobre el análisis de los factores internos y externos que afectan a los fabricantes.

Una de las preguntas de la encuesta aplicada a los fabricantes de pinturas y tintas, estaba enfocada a identificar los principales factores tanto internos como del entorno que afectan a la empresa. Dicha información aporta elementos para el análisis estructural de la industria. En el cuadro 31 se presenta un resumen del análisis FODA³⁶, donde se relacionan los principales aspectos tanto internos como del entorno que influye en la organización. Su inclusión bajo cada título o denominación, aparece en orden estricto de la cantidad de calificaciones obtenidas en la encuesta. Además de las enunciadas en el cuadro de referencia, se señalan bajo la categoría de otras las indicadas por los encuestados y que aparecen en el cuadro 32.

Cuadro 32. Resultado del análisis FODA.

Factores internos y externos de la rama industrial según participantes en la encuesta

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento del mercado y de las oportunidades • Diferenciación en productos y servicios • Directivos con amplio conocimiento y experiencia en el negocio • Amplia utilización de la tecnología • Ventajas competitivas sobre competidores • Red de contactos que permiten el conocimiento de sus producto • Control efectivo de los costos 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de promoción • Poca capacitación de su personal • Falta de desarrollo de nuevos productos • Falta de liquidez • Limitado espacio para crecer y atender a la demanda • Tecnología atrasada • Escasas habilidades gerenciales
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • Preferencia del consumidor de sus productos • Desarrollo de nuevas tecnologías para disminuir el impacto ambiental. • Entrada al mercado de nuevos proveedores y clientes. • Debilidad de los competidores. • Tratados comerciales con otros países. 	<ul style="list-style-type: none"> • Competencia en precios o descuentos por parte de los competidores. • Aumento de costos en los insumos y materias primas. • Incremento del mercado informal. • Entorno económico y político del país. • Restricciones en la legislación sobre el impacto ambiental.

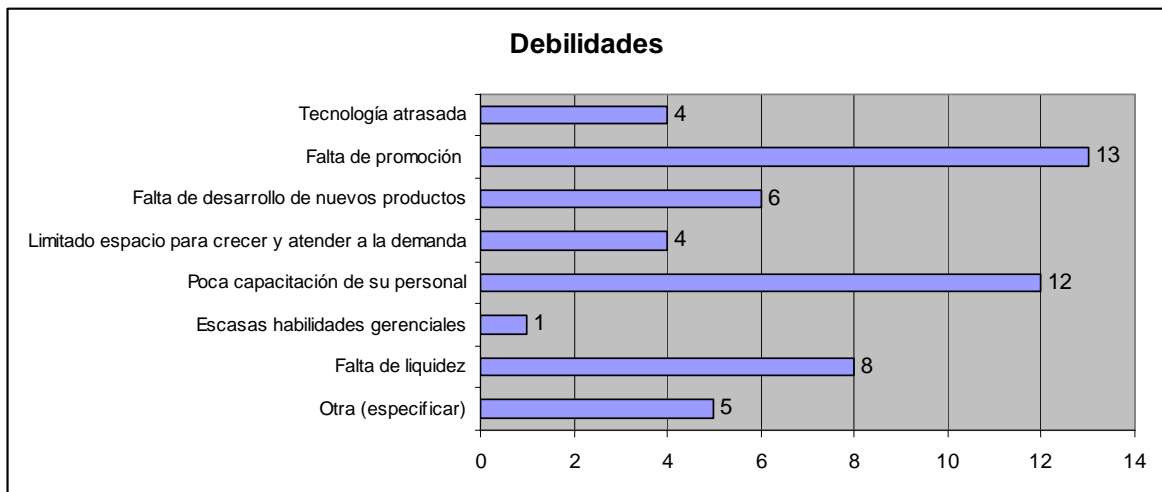
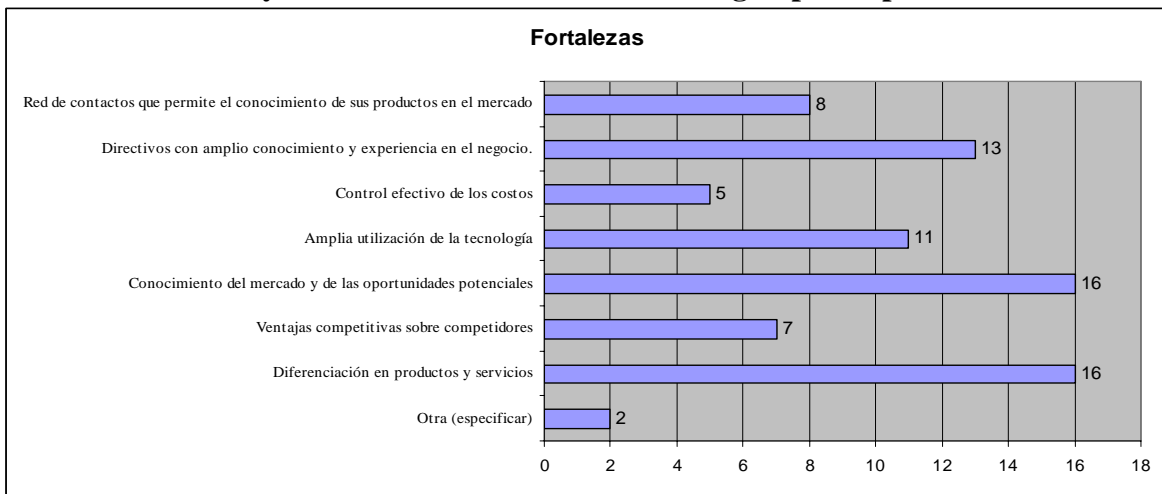
³⁶ FODA, acrónimo formado por las iniciales de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas y que corresponden a la matriz que cuya sigla en ingles es TOWS, y sirve para realizar un análisis sistemático considerando los factores de carácter interno y externo del sector.

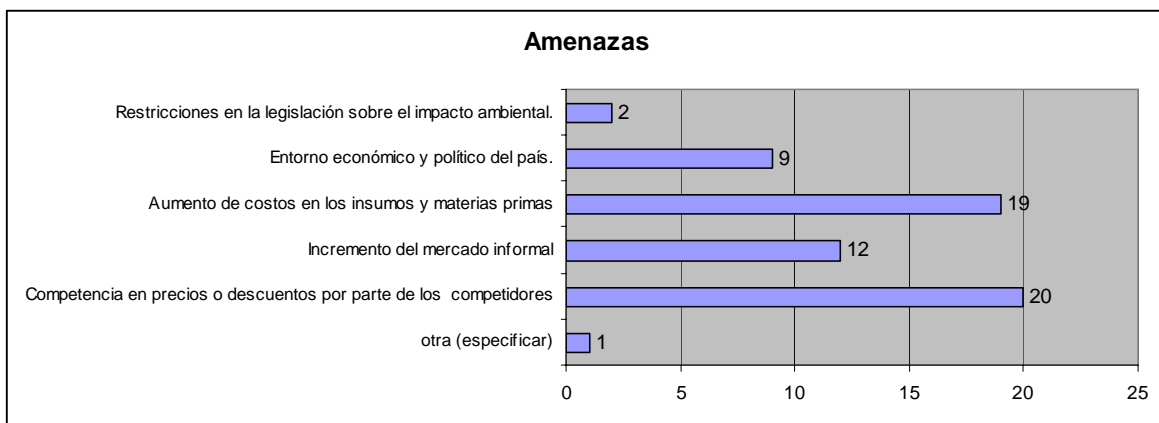
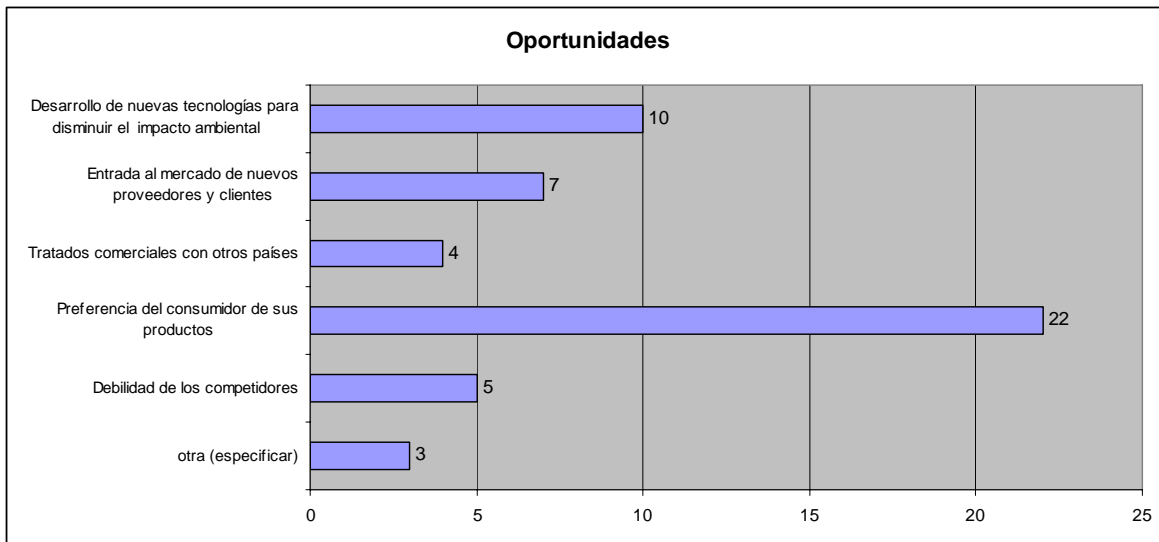
Cuadro 33. Resultado del análisis FODA. Otros factores internos y externos

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> • Calidad de los productos. • Servicio personalizado en asistencia técnica. 	<ul style="list-style-type: none"> • Estructura organizacional en proceso de cambio. • Tiempo de respuesta • Mercado maduro con precios a la baja. • Perdida de rumbo en la dirección general. • Escasa capacitación.
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • Nuevos negocios. • Toma de decisiones rápidas. • Servicios 	<ul style="list-style-type: none"> • Aranceles altos contra el NAFTA

Gráfica 14. Resultado del análisis FODA.

Factores internos y externos de la rama industrial según participantes en la encuesta





Al comparar las tendencias de la industria presentadas en el inciso 5 de este capítulo con los resultados obtenidos en la encuesta, se observa que existe una concordancia con los factores internos y del entorno identificados por los fabricantes.

Como principales *fortalezas* se identifican el conocimiento del mercado y de las oportunidades, la diferenciación en productos y servicios, y el contar con directivos con amplio conocimiento y experiencia en el negocio. Al respecto cabe señalar que el fabricante se encuentra hoy, más atento a los cambios del entorno y de su incidencia en la empresa. De igual forma, el contacto con el consumidor final le permite conocer sus necesidades y con ello poder diferenciar sus productos. Todo lo cual corresponde a una de las tendencias que caracteriza hoy a la industria.

Por otra parte, el conocimiento y experiencia en el negocio, es fruto de su dedicación y tiempo en el negocio. Esta información que se corrobora con los años de existencia de las empresas y de la participación en la dirección de la misma. De acuerdo a los resultados, 15 de las empresas encuestadas tienen más de 35 años en el mercado y 14 tienen menos de 35 años en el mercado. Las empresas con más de 35 años en el mercado tienen una presencia significativa del propietario-fundador en la dirección de la empresa.

Las *debilidades* señaladas por los fabricantes básicamente tienen que ver con la falta de promoción de sus productos y de capacitación de su personal. En menor grado de importancia se señala como debilidad, la falta de liquidez.

A nivel del entorno, se identifican como la mayor *oportunidad* del mercado, la preferencia del consumidor de sus productos; acorde a las tendencias de la industria, responde a la tendencia, ya mencionada, de la diferenciación de sus productos por parte del fabricante. El desarrollo de nuevas tecnologías para disminuir el impacto ambiental es otra de las oportunidades identificadas y en menor grado aparecer la entrada al mercado de nuevos proveedores y clientes.

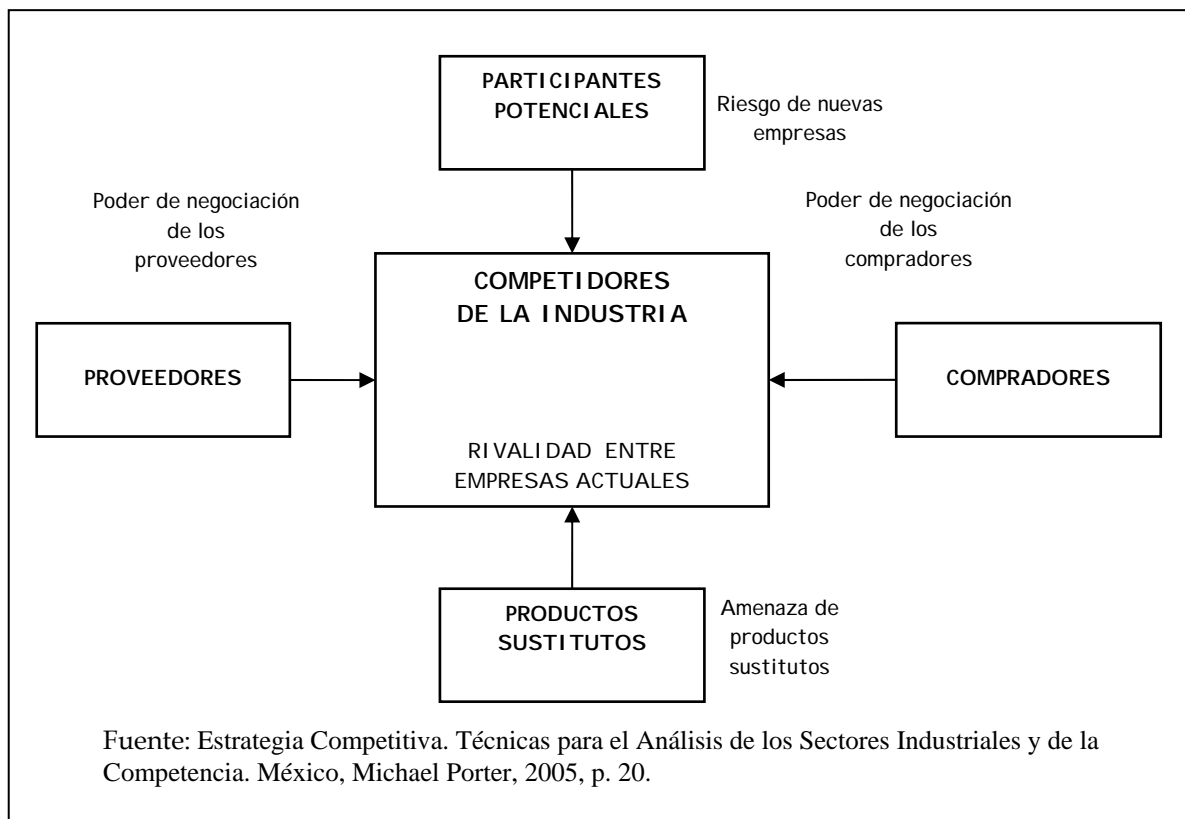
Las principales *amenazas* para los fabricantes de pinturas y tintas señaladas en la encuesta tiene que ver con la competencia, en particular sobre el manejo de precios, también se identifica el aumento de costos en los insumos y en las materias primas, y el incremento del mercado informal.

Estas amenazas son claramente identificadas en las tendencias actuales de la industria no sólo a nivel nacional sino también en el entorno internacional. La consolidación de las empresas transnacionales en el mercado global y su concentración en un segmento del mercado les permite establecer condiciones de negociación y en el caso, de precio. Por parte de los proveedores, quienes tienen un alto poder de negociación, incide su situación en el establecimiento de las políticas de negociación, de precios y del incremento de los mismos, más cuando se observa un creciente cambio en el uso de nuevas tecnologías. En el caso de México ya se resaltaba también, el incremento en la competencia desleal por fabricantes que

se mueven dentro del mercado informal, quienes ni siquiera cumplen con los requerimientos mínimos de producción.

8. Análisis estructural de la rama industrial

Cuadro 34. Fuerzas que impulsan la competencia en la industria.



Sobre el estudio y análisis de la industria existen diversas metodologías entre las cuales se destaca análisis de fuerzas competitivas de Porter que plantea un modelo para analizar la estructura de una industria y sus competidores³⁷. El modelo se basa en el análisis de las cinco fuerzas o factores de la competencia que operan en el sector industrial y en sus consecuencias estratégicas. Las cinco fuerzas que se analizan son: competidores de la industria, negociación entre proveedores y compradores, participantes potenciales y productos sustitutos. A partir del análisis se puede identificar el grado de atractivo de la

³⁷ Porter E. Michael, *Estrategia Competitiva. Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia*, México, CECSA, Trigésima quinta reimpression, 2005, pp. 19-45.

industria en la que está inserta, la organización y el comportamiento de los principales actores como son los competidores, proveedores y consumidores.

En México, la rama industrial de fabricantes de pinturas y tintas se encuentra en una etapa de madurez, es intensiva en capital y en donde prevalecen las economías de escala, cuya importancia podría relativizarse en el futuro ante el desarrollo de sistemas flexibles de producción. El desarrollo tecnológico, los ciclos de producto cada vez más cortos, el entorno y la competencia global empujan a la industria hacia períodos breves de alto crecimiento, particularmente en los países en desarrollo y con un ritmo más lento en los países desarrollados. Básicamente los factores que han incidido en su crecimiento son, el crecimiento en la industria de la construcción y de la fabricación de bienes industriales y de consumo.

Grafica 15. Etapas de la industria



- *Competidores de la industria*

A nivel nacional se identifican más de 200 competidores en la industria, muchos de los cuales, son pequeñas empresas que participan en el mercado informal. De acuerdo a la información de ANAFAPYT, los 44 afiliados conforman un grupo que equivale al 80% del volumen total de ventas del mercado. (Ver cuadro 33)

El mercado está segmentado de acuerdo a la clasificación del uso final del producto. Su comportamiento se caracteriza por ser un mercado masivo en el segmento de pintura

arquitectónica, y especializado en las pinturas y recubrimientos para acabados industriales y para propósitos especiales. Los diferentes competidores mantienen su posición competitiva al ofrecer productos que cumplan con los requerimientos de su demanda y esto ha incrementado la identificación de marca y lealtad del consumidor.

Las estrategias de las distintas empresas se basan en el manejo de las siguientes variables: precio y diferenciación del producto en cuanto a su durabilidad y conservación, además del servicio postventa que ofrecen algunos fabricantes. Un servicio gratuito a sus clientes para que realicen mejores prácticas en el procedimiento de pintado. El acercamiento con el consumidor final ha permitido a muchos fabricantes hacer frente al incremento de fabricantes del mercado informal.

- *Participantes potenciales*

Las condiciones actuales de la industria generan barreras de entrada y también de salida. El mercado está dividido por segmentos según sea el uso final de producto y la tendencia de los fabricantes ha sido la especialización en algún segmento específico. La tendencia de asociarse o adquirir empresas existentes esta condicionando la concentración del mercado en manos de unas pocas empresas, creando barreras significativas para el ingreso de nuevos competidores.

Se identifican como barreras de entrada, la tecnología del proceso de fabricación y del producto, que requiere de una inversión alta en capital. A ello se suma la reglamentación legal y gubernamental y el tener acceso a los canales de distribución, en especial en las pinturas arquitectónicas o comerciales.

Los requisitos para abrir una fábrica de pinturas o de tintas, además de los solicitados para cualquier empresa, están los particulares del sector en cuanto a normas de seguridad y de manejo de sustancias tóxicas, necesidad de un almacén acondicionado para guardar estos materiales y los permisos correspondientes en caso de la importación de materiales peligrosos. Incursionar en esta rama de la industria implica también, una inversión adicional para proteger y conservar el lugar de trabajo del impacto que puedan tener los desechos tóxicos.

Cuadro 35. Competidores afiliados a la Anafapyt ³⁸.

ALVA MEX QUIMICA SA DE CV	PINTURAS LA SULTANA SA DE CV
ARIES COIL COATINGS SA DE CV	PINTURAS MERLIN SA DE CV
BASF COATINGS DE MEXICO SA DE CV	PINTURAS MEXICANAS DE PUEBLA SA DE CV
CIA SHERWIN WILLIAMS SA DE CV	PINTURAS OSEL SA DE CV
COMERCIAL MEXICANA DE PINTURAS SA DE CV	PINTURAS Y ESPECIALIDADES QUIMICAS SA DE CV
DIXON OPERADORA SA DE CV	PINTURAS P.M. SA DE CV
EL NERVION SA DE CV	PINTURAS SEÑALMEX SA DE CV
EL AGUILA SA DE CV	PINTURAS PARA MEXICO SA
HI-FIL PINTURAS SA DE CV	PINTURAS Y RECUBRIMIENTOS AVITLA SA DE CV
IMPERIAL SA DE CV	POLIVYL PINTURAS SA DE CV
INDUSTRIAL TECNICA DE PINTURAS SA DE CV	PPG INDUSTRIALES DE MEXICO SA DE CV
KROMAR DE MEXICO SA DE CV	PRODUCTOS QUIMICOS Y PINTURAS SA DE CV
LATINOAMERICANA DE PINTURAS SA DE CV	PSI PINTURAS SA DE CV
LUIS M. OLAVARRIETA SA DE CV	PYROLAC SA DE CV
NAPKO SA DE CV	QUIMICA RCH DE MEXICO SA DE CV
PINTURAS BEREL SA DE CV	QUINN DE MÉXICO SA DE CV
PINTURAS CONTIMEX SA DE CV	SAYER LACK MEXICANA SA DE CV
PINTURAS CUAUHTEMOC SA DE CV	SCHENECTADY MEXICO SA DE CV
PINTURAS DE OCCIDENTE SA DE CV	TREFOIL PRODUCTOS SA DE CV
PINTURAS DE SAN FRANCISCO SA DE CV	TYP DE MÉXICO SA DE CV
PINTURAS DIAMEX SA DE CV	VALERO HERMANOS SA DE CV
PINTURAS DOAL SA DE CV	VALSPAR MEXICANA SA DE CV

Los costos de salida de las empresas son altos debido al costo significativo de inversión sobre todo en activos especializados. Existen también restricciones de tipo social y relacionado con el costo laboral, y de tipo gubernamental que puede implicar sobre la inversión en reparación de los daños ecológicos que pudiesen haberse generado por los desechos tóxicos generados en el lugar de la fábrica y zonas a su alrededor.

- *Poder de negociación de los proveedores*

En el proceso proveedor, fabricante y consumidor final se identifican aspectos que dan al proveedor un alto poder de negociación frente al fabricante. El proveedor es clave en cuanto al desarrollo tecnológico y a las tendencias de la industria. Conoce y provee a los fabricantes

³⁸ En el cuadro se señalan los fabricantes de pinturas y tintas están afiliados a la ANAFAPYT, sin embargo, como se mencionó en el inciso sobre “ANAFAPYT en la actualidad”, existen más de 200 fabricantes a nivel nacional. Los competidores más fuertes en el mercado mexicano son, COMEX, PRISA, VALMEX, ACURIO, OSEL, PPG, DUPONT y ECOS.

de las nuevas tecnologías y establece los parámetros de negociación exigiendo cuotas de cumplimiento y condiciones de entrega.

En la industria se identifican más de 200 proveedores, en su mayoría empresas transnacionales que, en algunos de los casos, son también fabricantes de pinturas y recubrimientos. A nivel nacional, Petróleos Mexicanos, PEMEX, es uno de los principales proveedores de la rama industrial. En el anexo 6 se encuentra la relación de los proveedores afiliados también a la ANAFAPYT.

- *Poder de negociación de los compradores*

Como se mencionó anteriormente, el mercado de pinturas y tintas está segmentado de acuerdo a la clasificación del uso final del producto, siendo este un mercado masivo en el segmento de pintura arquitectónica, donde se ubican principalmente los distribuidores, mayoristas, autoservicios y el consumidor final. Es un mercado especializado en las pinturas y recubrimientos para acabados industriales y para propósitos especiales, donde el fabricante es el comprador directo.

El poder de negociación de los compradores es directamente proporcional al volumen de compra que estos realicen. En el caso del mercado masivo, y de los pequeños y medianos compradores, el poder de negociación es muy bajo; y la decisión de compra del consumidor dependerá de que tanto tiene identificados los requerimientos del producto y con ello, las necesidades en cuanto al uso, calidad y durabilidad del mismo. De estos factores mucho dependerá el precio del producto en el mercado.

Respecto al mercado especializado, donde se presenta un consumo mayor y un alto nivel de compra, se puede presentar cierto grado de poder por parte del comprador final, sobretodo en el casos donde el fabricante hace uso de pinturas para propósitos especiales que son fabricadas exclusivamente bajo su pedido, existiendo mayor capacidad de negociación entre fabricantes y comprador.

- *Productos sustitutos*

Se identifican en la industria algunos productos sustitutos como son los recubrimientos de

plásticos para los electrodomésticos, y en el sector de la construcción, el uso de materiales prefabricados para fachadas e interiores con terminados que no requieren del uso de la pintura.

Dentro de este punto se hace mención a cambios que se están presentando en cuanto al uso de nuevos materiales para la elaboración de pinturas, como es el caso de sustitutos de pintura ecológica y, que permitirían la entrada de nuevos fabricantes. Como es el caso actual de la compañía japonesa Sharp que utiliza en sus nuevos dispositivos de electrónica de consumos, una pintura basada en vegetales, principalmente de maíz, disminuyendo el uso de petróleo en la manufactura de electrónicos, y contribuyendo de esta manera a reducir las emisiones de gases de efecto invernadero.

9. Conclusiones

La rama industria de fabricantes de pinturas y tintas en México se caracteriza por su importancia en la economía nacional, con un alto grado de tradición y longevidad de sus empresas. Depende de otras actividades económicas como son la construcción, la industria manufacturera, el comercio y el transporte. Es una industria con un alto potencial de crecimiento a nivel nacional y con una tendencia hacia la concentración y diferenciación en el mercado. Sin embargo, México no es creador de tecnología y mucho depende de las novedades tecnológicas de otros países, lo cual limita las posibilidades de crecimiento de la industria.

En este panorama y de continuar con una tendencia similar al comportamiento actual, el crecimiento de la industria estará limitado y no logrará el desarrollo esperado. El desarrollar nuevas tecnologías, incursionar en nuevos nichos de mercado, o fortalecer la participación en un segmento del mercado son alternativas viables para los fabricantes de pinturas en México.

En complemento, al realizar un análisis de los resultados obtenidos en la encuesta sobre el análisis FODA, se puede considerar que los fabricantes cuentan con las fortalezas para aprovechar las oportunidades que hoy ofrece el mercado. El diseñar estrategias enfocadas a

la diferenciación de sus productos, contribuirá a mantener la preferencia por parte de sus clientes; y si a ello le suma el uso de nuevas tecnologías más limpias y baratas, probablemente podrá hacer frente a una de sus amenazas, la competencia en precios. Como parte de la estrategia deberá considerar también, la capacitación de su personal en el uso de estas nuevas tecnologías así como, de nuevos insumos y materiales de producción.

Uno de los retos más importantes que enfrentan los fabricantes, es el incremento del mercado informal y sobre todo de la competencia desleal. Fortalecer la promoción de sus productos resaltando sus características, podría contribuir para hacer frente a dicha amenaza. Además, a nivel de los fabricantes existe un alto potencial de poder influir en el comportamiento del consumidor final, creando una cultura de pintado bajo el lema de ser esta no sólo decorativa, sino que también sirve para la protección de la corrosión y evita el deterioro por el medio ambiente y por el tiempo de bienes muebles. Provocar este cambio en el comportamiento cultural de la región, significaría un detonante para el bienestar y progreso de la región, y un crecimiento significativo de la industria.

CAPITULO V

ENCUESTA A LOS FABRICANTES DE PINTURAS Y TINTAS Y CASOS DE ESTUDIO

1. Encuesta a fabricantes de pinturas y tintas

Dentro del trabajo de campo de la investigación se contempló la aplicación de una encuesta dirigida a los fabricantes de pinturas y tintas afiliados a la ANAFAPYT. Esta encuesta se aplicó a través de tres vías fundamentales: correo electrónico, entrega vía postal y entrega personal en la XXIX convención anual de ANFAPYT celebrada en agosto del 2006, en IXTAPA ZIHUATANEJO, donde se presentó la ponencia, *Transición generacional en las empresas familiares de la industria de pinturas y tinta*¹.

La encuesta estuvo acompañado de una carta de presentación firmada por el Ing. De la Peza, presidente de la ANAFAPYT, donde se explicó la importancia de la investigación para la Asociación y sus afiliados, y en consecuencia la invitación a la participación del encuestado (Ver anexo 7).

Con el ánimo de motivar a la participación de los afiliados dando credibilidad y confianza a la información suministrada el cuestionario estaba membretado por la ANAFAPYT, La Universidad Nacional Autónoma de México, El Centro de Desarrollo De La Empresa Familiar, del Itam y Owner Manager Business Institute. En adición a ello la nota expresa de confidencialidad de toda la información que pudiera ser suministrada.

1.1 Metodología de la encuesta

Para la elaboración del cuestionario se procuró buscar sencillez en la redacción de las preguntas y en la respuesta buscada. Las consideraciones fundamentales en las preguntas contempladas en la encuesta fueron:

¹ Navarrete, J., Maria Mercedes, agosto 2006.

En primer lugar, la información general de la organización donde, de forma particular es de interés de la investigación conocer su naturaleza y correspondencia con la definición de empresa familiar adoptada.

En un segundo nivel de estructura de la encuesta se tomó como base el análisis estructural de la industria para la definición de la estrategia competitiva, se incluyeron preguntas relacionadas con la percepción del encuestado sobre las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que inciden en el negocio.

En tercer nivel se pretende información sobre la continuidad de la empresa en su carácter familiar y sobre el proceso de sucesión de la dirección y de la propiedad, buscando información relevante de las personas involucradas para establecer las características de dicho proceso.

En un cuarto y último nivel de la encuesta se busca información sobre los factores de carácter familiar (las características de la relación familiar, la vinculación de la familia a la dinámica empresarial, la relación propietario-fundador y sucesor y el desarrollo del sucesor y su vinculación a la dinámica empresarial) y sobre la planeación del proceso de sucesión, con el fin de evaluar el grado de correlación entre estos factores.

Los resultados fueron capturados en el programa de SPSS 10.0 para Windows y se corrió un análisis descriptivo y de correlación. En el anexo 3, se encuentra el formato de la encuesta aplicada.

1.2 Resultados de la aplicación de la encuesta

- **Información general de los encuestados**

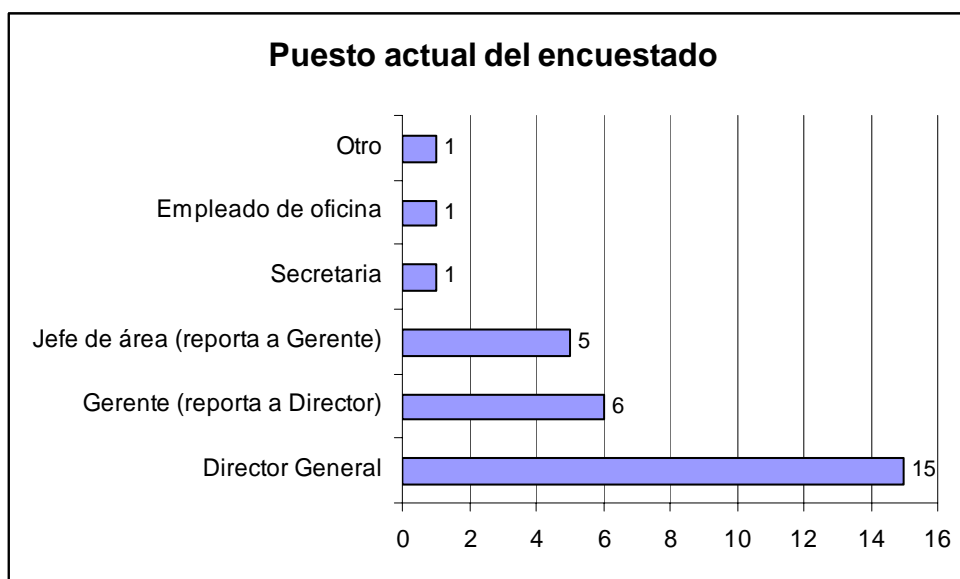
Naturaleza de la organización: la encuesta se aplicó a 35 empresas que pertenecen al ANAFAPYT, de las cuales, sólo 29 cumplían con el perfil requerido para la investigación.

Gráfica 16. Naturaleza de la organización



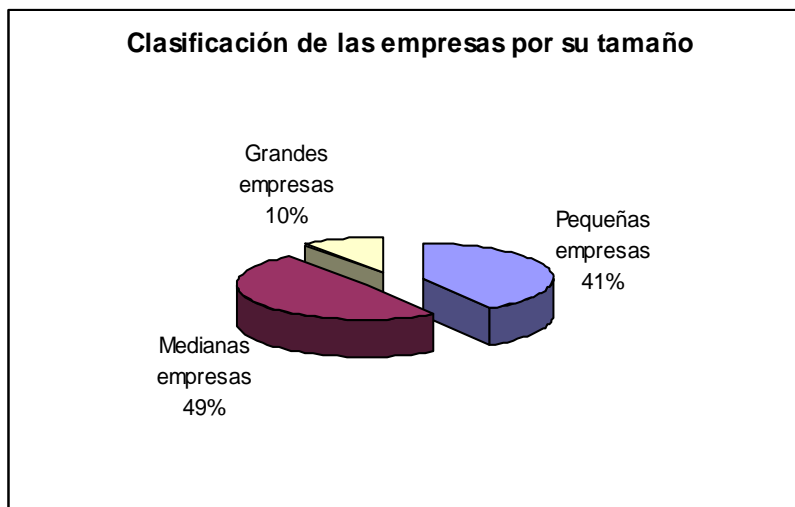
Puesto actual del encuestado: en la composición de puestos de las personas que proporcionaron la información requerida clasifican en: 15 directores generales, 6 gerentes, 5 jefes de áreas y tres empleados en otras funciones.

Gráfica 17. Puesto actual del encuestado



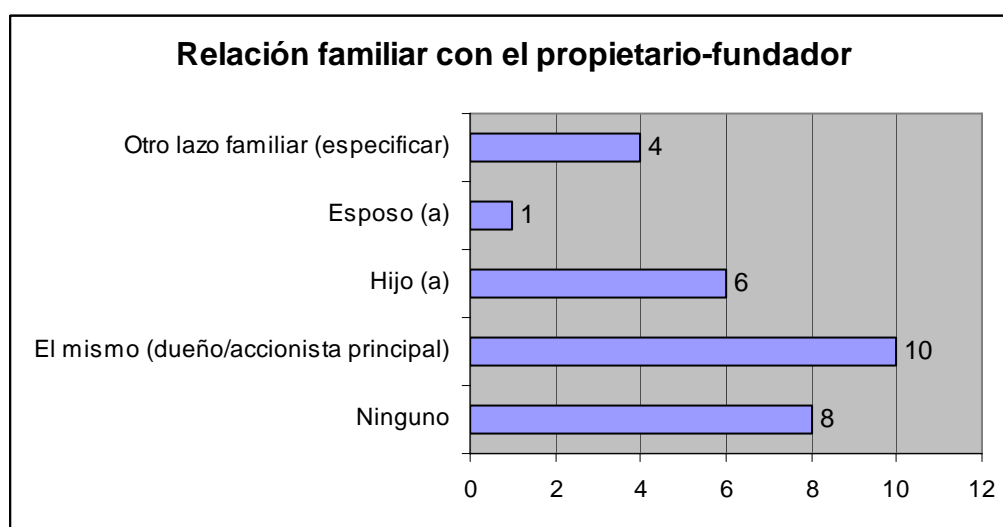
Clasificación de la empresa: en atención al número de empleados se observa que de las 29 empresas 12 son pequeñas (41%), 14 medianas (49%) y 3 grandes (10%).

Gráfica 18. Clasificación de las empresas por su tamaño



Familia empresaria: de las 29 personas que respondieron la encuesta, 21 de ellos tienen un vínculo familiar con el propietario-fundador de la empresa. El lazo familiar que corresponde a otros, se especifica como parientes políticos, yerno, nuera o hermanos del propietario-fundador.

Gráfica 19. Relación familiar con el propietario fundador



- **Continuidad de la empresa. Factores de carácter familiar, empresarial y de propiedad que la explican.**

Se plantea en la investigación que, la continuidad en la empresa familiar se define en función al resultado del proceso de sucesión condicionado por la decisión en cuanto a la participación de la familia en la dirección y en la propiedad. Dicha decisión contribuye a la continuidad de la empresa en su carácter familiar. En este sentido se considera la información proporcionada en la investigación sobre años de vida de la empresa, características de la relación familiar, vinculación de la familia en la dinámica empresarial, criterios para desarrollo del sucesor y su vinculación a la dinámica empresarial, establecimiento de acuerdos y reglas para el desempeño empresarial, y resultado del proceso de sucesión en cuanto a la participación familiar en la propiedad y en la dirección.

A continuación se presentan los resultados obtenidos en cuanto a los aspectos que determinan la continuidad de la empresa familiar, los cuales se agrupan según sean estos, factores de carácter familiar, empresarial o de propiedad:

- *Años de vida de la empresa*

Cuadro 36. Años de vida de la empresa

Año de Creación	# Empresas	%
Empresas con más de 35 años de existencia. Creadas entre los años de 1940 a 1970	15	52
Empresas con menos de 35 años de existencia. Creadas de 1971 a 1999.	12	41
Empresas con menos de 5 años de existencia. Creadas entre los años 2000 y 2005	2	7
	29	100

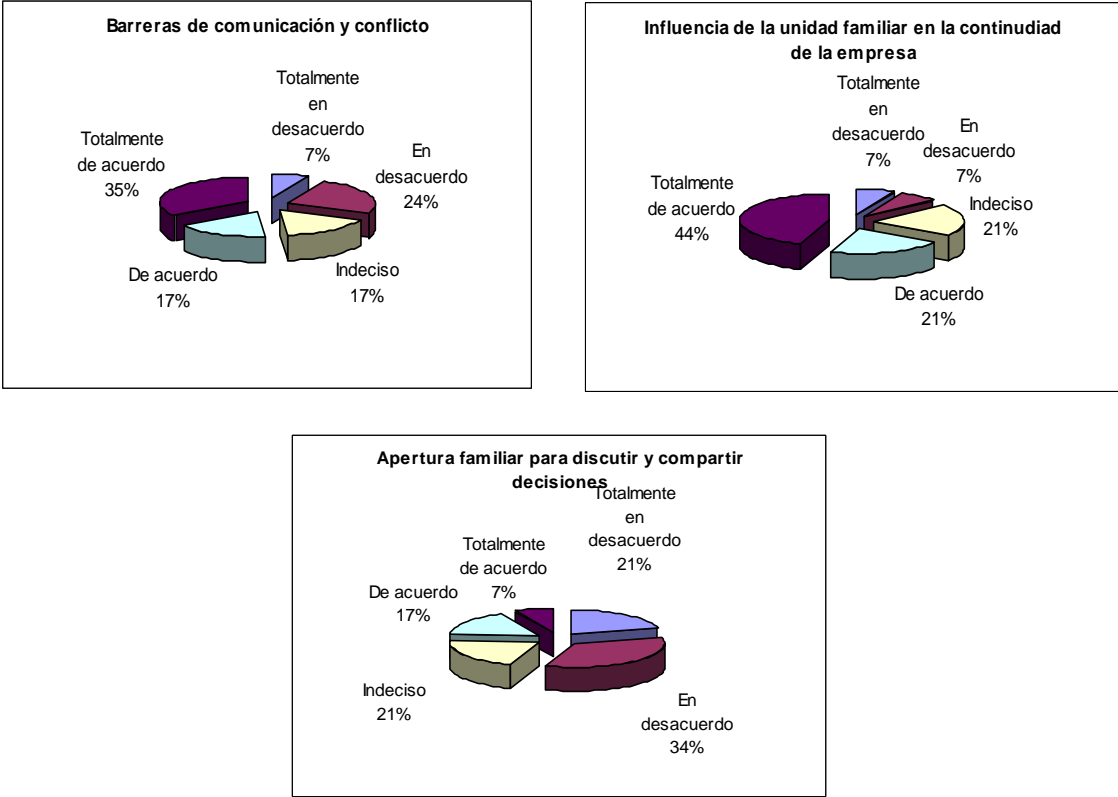
Fuente: Elaboración propia con información proporcionada por ANFAPYT, México, julio 2006.

De acuerdo a los resultados 15 empresas tienen más de 35 años de existencia y fueron creadas entre los años de 1940 a 1970; 12 empresas fueron creadas entre los años de 1971 y 1999; y del año 2000 al 2005 sólo se han creado dos empresa. Cabe señalar que tres de las

empresas encuestadas fueron creadas antes de 1945, es decir, tienen más de 60 años de existencia.

- *Características de la relación familiar*

Gráfica 20. Características de la relación familiar

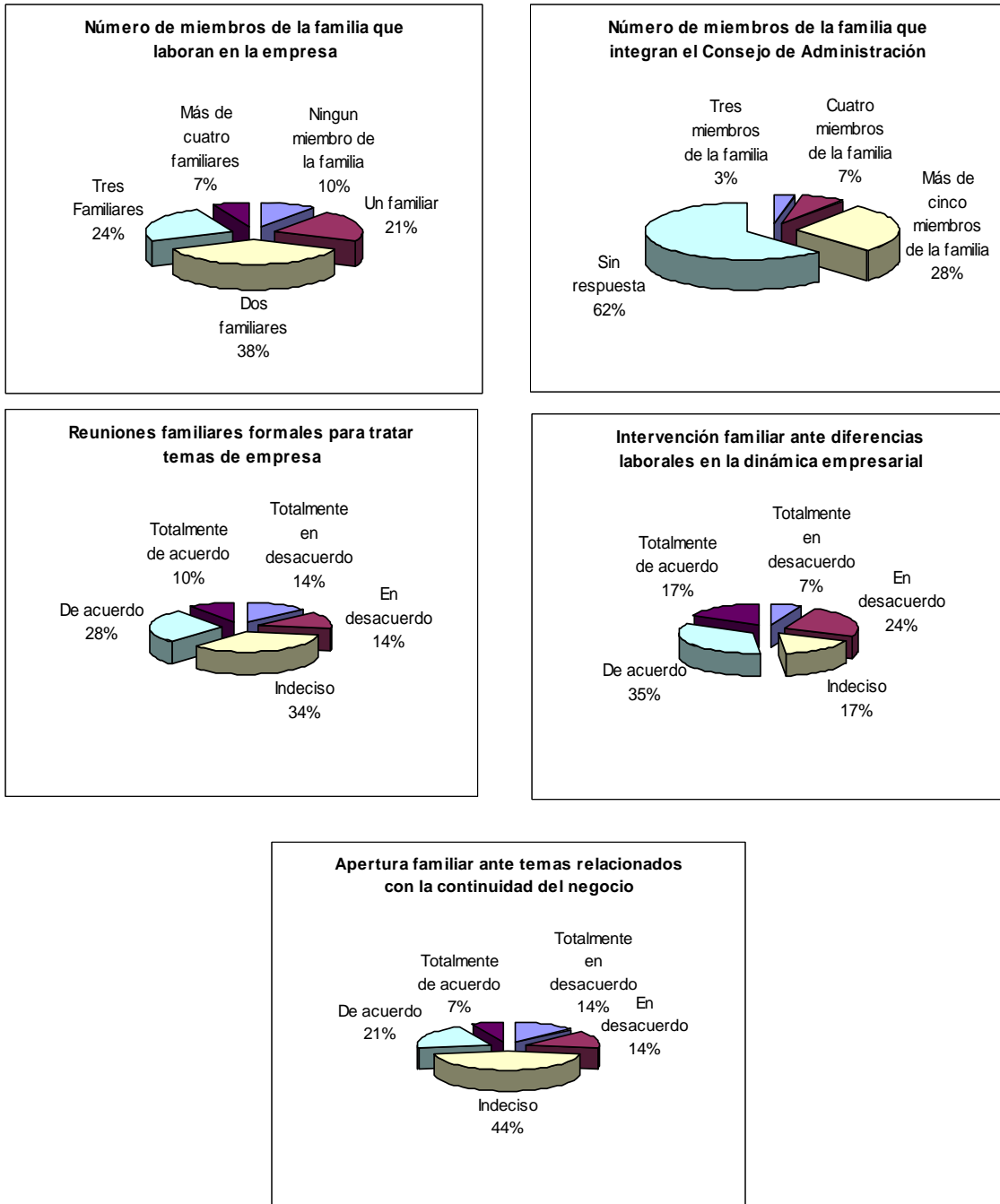


Referente a las *características de la relación familiar*, son las preguntas 37, 40 y 43, las que nos proporcionan información al respecto. Los resultados señalan que el 52% de los encuestados identifican barreras de comunicación entre los miembros de la familia que labora en la empresa generando situaciones de conflicto; además el 65% reconoce que la unidad familiar ha contribuido significativamente a que el negocio conserve su condición de empresa familiar y sólo en el 24% de las empresas encuestas se considera que existe una apertura en la dinámica familiar para discutir temas relacionados con la empresa.

- Vinculación de la familia a la dinámica empresarial

Con respecto a la información sobre la *vinculación de la familia a la dinámica empresarial*, son las preguntas 19, 20, 27, 44 y 46, las que proporcionan información al respecto.

Grafica 21. Vinculación de la familia a la dinámica empresarial



Las dos primeras preguntas hacen referencia a la vinculación de los miembros de la familia en la empresa y su participación activa en el consejo de administración. Los resultados muestran que en el 69% de las empresas laboran dos o más miembros de la familia; en el 21% labora sólo un miembro de la familia y en el 10% no labora ningún miembro de la familia. En cuanto a la participación de los miembros de la familia en el consejo de administración, los resultados obtenidos no aportan una evidencia significativa de su participación. En el 62% de las encuestas, 18 empresas, no se obtuvo respuesta a esta pregunta. En el 10% de las empresas encuestadas participan hasta cuatro miembros de la familia y en el 28% participan más de cinco miembros.

Las preguntas 27,44 y 46 se refieren a la vinculación familiar en situaciones particulares como son: reuniones de familia para tratar temas empresariales y el manejo de conflictos, entre otros. Los resultados reflejan que en el 38% de las empresas encuestadas, existe una disposición de la familia para organizar reuniones formales y tratar temas relacionados con la empresa.

En el 52% de los encuestados las familias tienden a intervenir ante las situaciones de conflicto que se presentan entre miembros de la familia que laboran en la empresa y sólo en el 28% de las encuestas se obtuvo que exista dificultad en la familia para tratar temas relacionados con la continuidad.

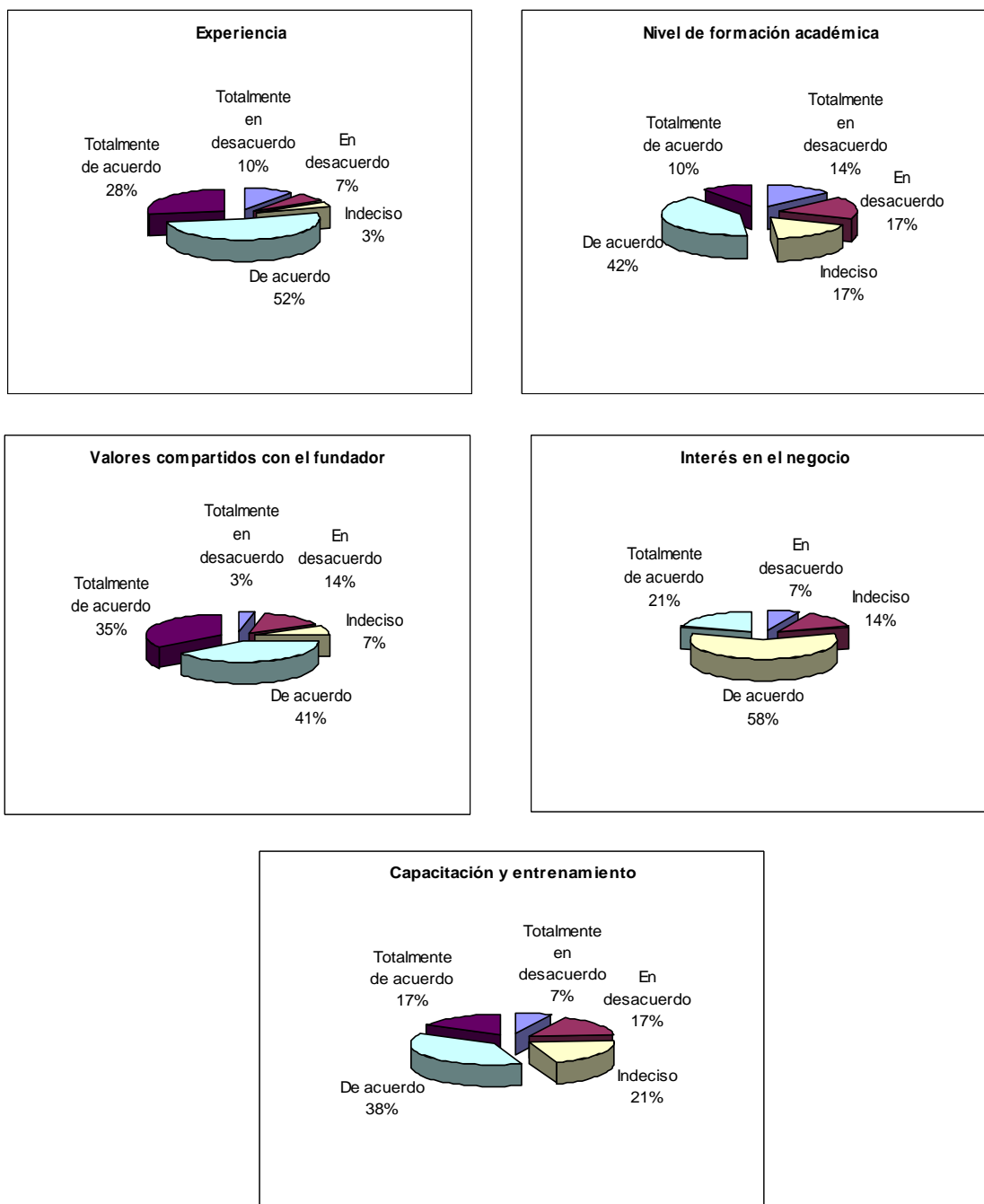
- *Criterios para el desarrollo del sucesor y su vinculación a la dinámica empresarial*

Sobre los criterios que se deben considerar para el desarrollo del sucesor y su vinculación a la dinámica empresarial, las preguntas 30, 35, 36, 41 y 42 de la encuesta proporcionan información al respecto. En el cuadro 37 se pueden apreciar los resultados obtenidos:

Cuadro 37. Criterios para el desarrollo del sucesor y su vinculación a la dinámica empresarial

Pregunta	Criterio	Calificación		
		De acuerdo	Indeciso	Desacuerdo
30	Experiencia	80%	3%	17%
35	Nivel de formación académica	52%	17%	41%
36	Valores compartidos con el fundador	76%	7%	17%
41	Interés en el negocio	79%	14%	28%
42	Capacitación y entrenamiento	55%	21%	24%

Gráfica 22. Criterios para el desarrollo del sucesor y su vinculación a la dinámica empresarial



- *Establecimiento de acuerdos y reglas para el desempeño empresarial*

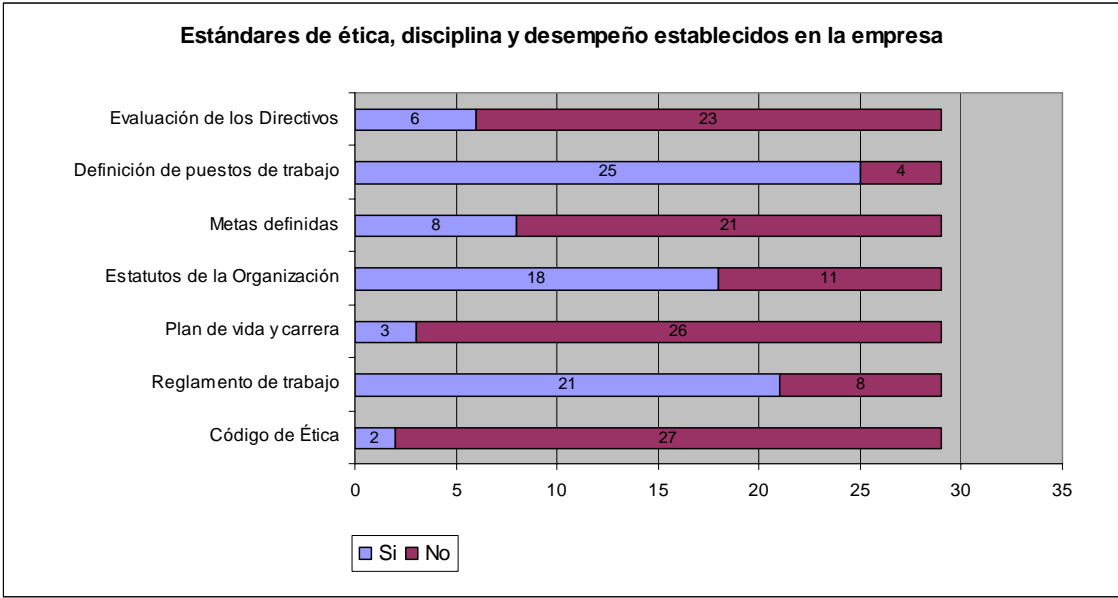
Sobre el establecimiento de acuerdos y reglas para el desempeño empresarial, se consideran tanto la definición de estándares de ética y disciplina, así como el

establecimiento de acuerdos y reglas para el desempeño empresarial. Las preguntas 13, 22, 25 y 26 de la encuesta realizada nos proporcionan información al respecto.

Según los resultados, en la mayoría de las empresas encuestadas se carecen de documentos donde se encuentren plasmados los estándares de ética, disciplina y desempeño establecidos en la empresa para su mejor operación; cuentan fundamentalmente con la definición de puestos de trabajo, el reglamento de trabajo y los estatutos de la organización.

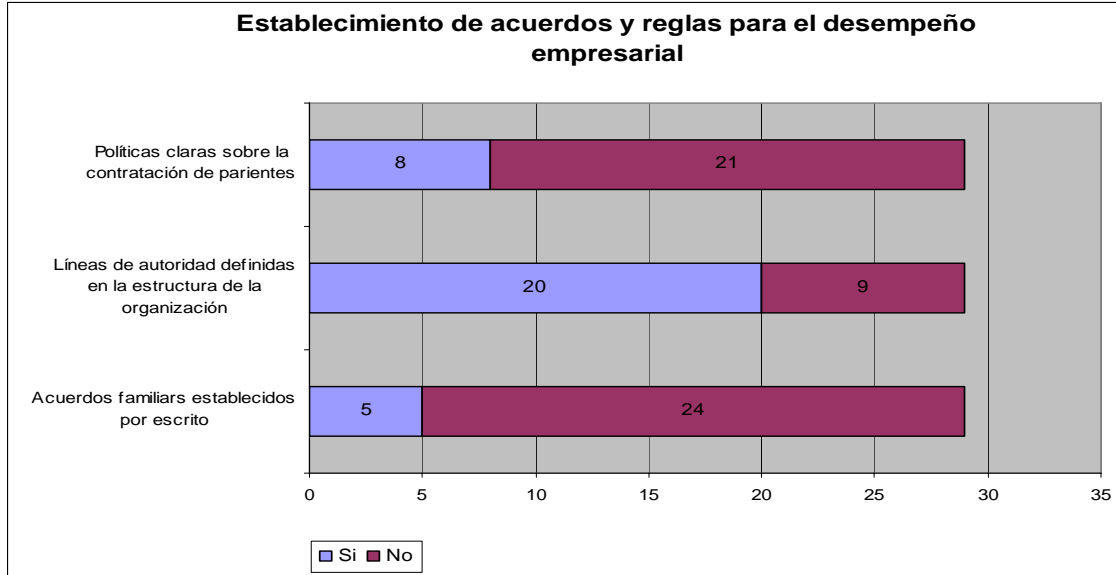
Más del 50% de las empresas encuestadas carecen de la definición de metas, de criterios establecidos para la evaluación de directivos, de un código de ética y de planes de vida y carrera para miembros de la familia vinculados a la empresa. Si bien puede ser que estos aspectos sean parte de la cultura organizacional dada la tradición de la empresa, no existe claridad sobre su definición y aplicación.

Gráfica 23. Estándares de ética y disciplina establecidos en la empresa



Respecto al establecimiento de acuerdos y reglas para el desempeño empresarial, más del 50% de las empresas encuestadas tienen claramente definidas las líneas de autoridad en la estructura organizacional, y junto a ello, la línea de mando. En su mayoría carecen de la definición de políticas claras para la contratación de familiares y no se tienen por escrito definidos por escrito acuerdos que regulen la interacción empresa y familia.

Gráfica 24. Establecimiento de acuerdos y reglas para el desempeño empresarial



- *Resultado del proceso de sucesión en cuanto a la participación de la familia en la dirección y en la propiedad de la empresa.*

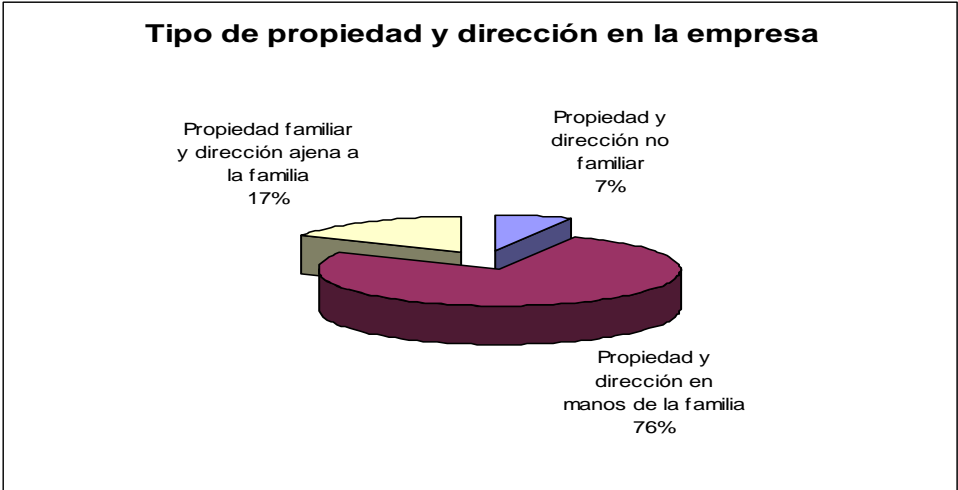
El proceso de sucesión se define como, la secuencia de actividades previas y posteriores que se deben realizar para lograr la entrega de la estafeta de la dirección y la decisión sobre la participación y manejo del patrimonio empresarial. Familia, empresa y propiedad están presentes. Sobre estas dinámicas se toman decisiones en el tiempo que repercuten directamente en el desempeño de la gestión directiva y de la participación patrimonial por parte de la familia. Acciones como, elaborar un plan de sucesión, la elección del sucesor, el retiro del fundador y la transferencia forman del poder, forman parte de éste proceso.

La continuidad de la empresa en su carácter familiar se define en función al resultado del proceso de sucesión, condicionado por la decisión en cuanto a la participación familiar en la dirección y en la propiedad. En la encuesta aplicada, son las preguntas 7, 8, 14, 15, 16, 18 y 21 las que nos proporcionan dicha información.

Respecto a la *participación de la familia en la dirección y en la propiedad de la empresa*, la respuesta a las preguntas 7 y 8 muestra que el 76% de las empresas conserva tanto en el

control de la dirección como de la propiedad en manos de la misma familia. En cinco empresas la dirección fue otorgada a un ejecutivo externo a la familia.

Gráfica 25. Tipo de propiedad y de dirección en la empresa



Sobre quien *ostenta la propiedad*, es decir en manos de quien está el patrimonio empresarial, ocho de las empresas encuestadas conservan la propiedad en manos de un propietario único, y las otras 21, se han constituido como una sociedad familiar donde participan miembros de la familia; esto representa el 72 y 28% respectivamente.

Gráfica 26. Participación en propiedad



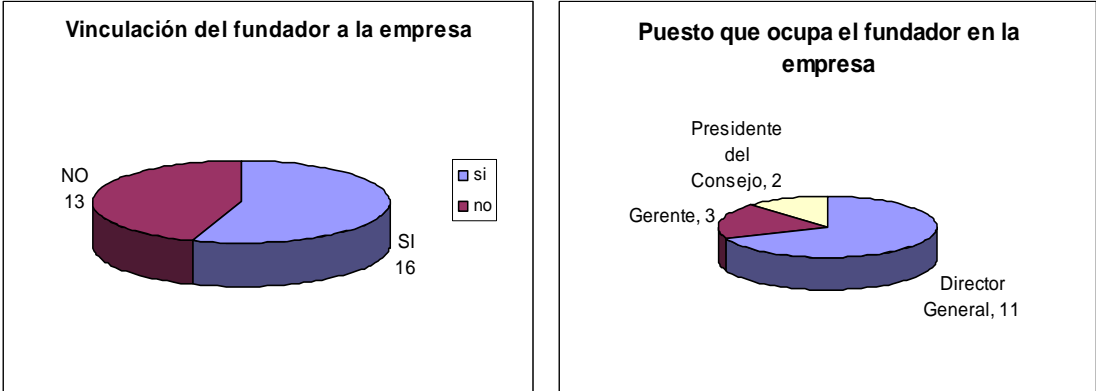
Las preguntas 14, 15, 16 18 y 21 proporcionan información sobre el proceso de sucesión y la participación de los miembros de la familia en la dirección de la empresa. En 16 de las 29

empresas encuestadas, el fundador continúa trabajando en la empresa y ocupa el cargo de director general o gerente. En dos casos se desempeña como presidente del consejo.

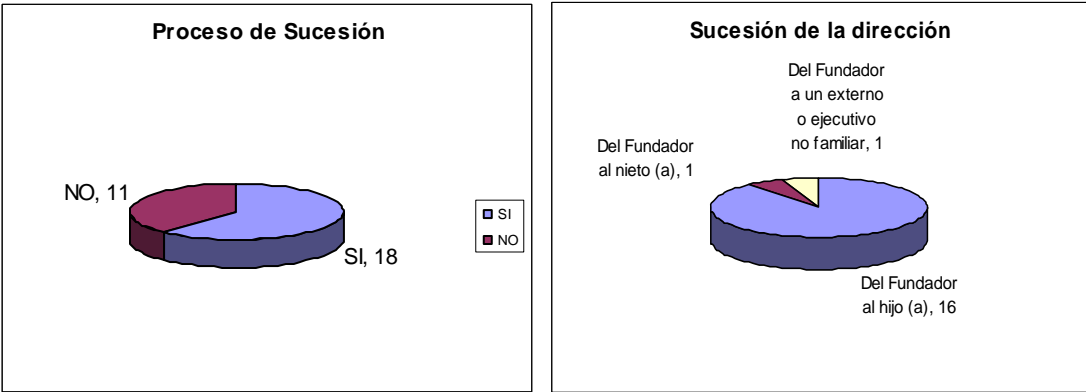
En el 62% de las empresas encuestadas ya se dio una transición generacional, lo cual equivale a 18 empresas. La dirección de la empresa ha sido otorgada en 17 de estos casos a un miembro de la familia y sólo en un caso, a un ejecutivo externo. En 15 casos la dirección fue asumida por el hijo del fundador, en un caso asumió la hija y en otro el nieto.

En concordancia con lo que plantea la teoría, éste resultado refleja una alta preferencia por favorecer al primogénito, en especial al hijo varón, para asumir la dirección de la empresa.

Gráfica 27. El propietario-fundador de la empresa familiar



Grafica 28. El proceso de sucesión de la dirección

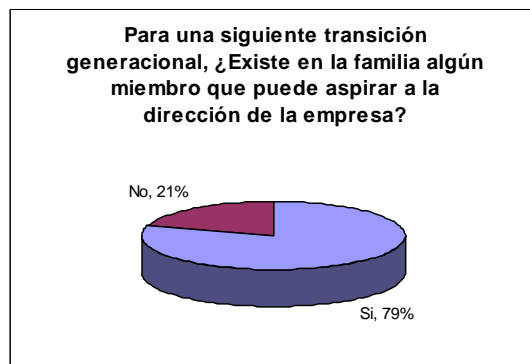
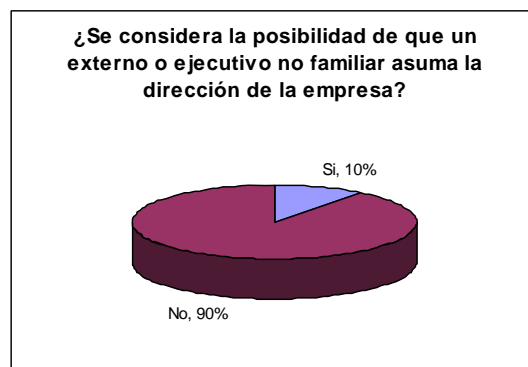
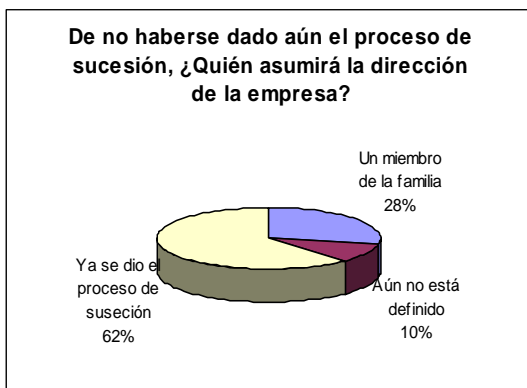


En las empresas donde aún no se ha dado el proceso de sucesión (11 empresas), el 28% respondió que otorgaría la dirección de la empresa a un miembro de la familia (8 empresas) y el 14% respondió que aún no lo tiene definido (3 empresas).

Para la *siguiente transición generacional*, 17, 23 y 24 nos proporcionan información al respecto. Se observa una clara tendencia en favor de que la dirección de la empresa continúe en manos de un miembro de la familia. Sólo un 10% del total de la muestra (3 empresas), prevé que sea un externo o ejecutivo no familiar quien asuma la dirección de la empresa.

En el 79% de las familias encuestadas existe un candidato, miembro de la familia, que puede aspirar a ser sucesor de la dirección en la empresa. El 21% se considera que no.

Grafica 29. La siguiente transición generacional



Obstáculos frente a la transición generacional

La transición generacional enfrenta diversos obstáculos que pueden ser de carácter familiar o empresarial; coloca tanto al propietario-fundador como a los miembros de la familia vinculados a la dinámica empresarial, en particular, al sucesor, frente a situaciones que deben asumirse y resolverse para poder llevar a cabo un proceso de sucesión.

La literatura afirma que al propietario-fundador, actor clave del proceso, le cuesta asimilar dicha vivencia y como consecuencia, difícilmente toma la iniciativa de realizar un proceso planeado de sucesión. Existen algunas acciones que permiten percibir que tanta disposición puede haber para la sucesión y que tanto se está haciendo hacia ella. El acercamiento familiar a la dinámica empresarial desde una perspectiva estratégica y de dirección, la participación de la familia en el patrimonio empresarial, la vinculación de las siguientes generaciones a la operación de la empresa, el retiro del fundador y la transición formal de poder, son algunas de ellas.

En la investigación se busca identificar los principales obstáculos que tanto el propietario-fundador como los miembros de la familia vinculados a la dinámica empresarial han tenido que afrontar frente a la transición generacional. En relación al planteamiento de la investigación se obtuvieron los siguientes resultados:

- *Resistencia del propietario-fundador*

Según los resultados obtenidos en las preguntas 14, 15, 16, 17, y 18, se puede percibir una disposición del propietario-fundador a continuar en la dirección de la empresa y con ello una alta resistencia a tomar la iniciativa para planear el proceso de sucesión y de su retiro. Al propietario-fundador, actor clave del proceso, le cuesta asimilar dicha vivencia y como consecuencia, difícilmente toma la iniciativa de realizar un proceso planeado de la sucesión.

Si bien en el 62% de las empresas encuestadas ya se dio la transición generacional, en el 55% de ésta, es decir en 16 empresas, el propietario-fundador aún participa, de manera activa, como director de la empresa. En 14 empresas ocupa el cargo de director general o de gerente y sólo en dos empresas se desempeña como el presidente del consejo. En estos casos, fue un familiar quien asumió el cargo de director.

En los casos en donde el propietario-fundador aún participa en la empresa, el sucesor tuvo que enfrentar algunas situaciones de conflicto en cuanto a los procesos de toma de decisiones, el respecto de los subordinados, y el que se logre algunas mejoras operativas. La revalidad y celo profesional fue otro de los obstáculos. Mucho marcó este proceso las edades de cada uno de los participantes y la disposición, según su carácter, al dialogo, la negociación y participación.

- *Desinterés de las siguientes generaciones por asumir la dirección del negocio*

Los resultados obtenidos en las preguntas 23, 24, 33, 44 y 46 de la encuesta sobre la vinculación familiar a la dinámica empresarial permiten identificar evidencias sobre el grado de interés o no, de la siguiente generación para asumir la dirección del negocio.

Los resultados reflejan una disposición significativa de la familia para que la dirección de la empresa continúe en manos de un miembro de la familia. En el 79% de las empresas encuestadas existe en la familia algún miembro que puede aspirar a ser el sucesor de la dirección de la empresa. Sin embargo, sólo en el 39% de las empresas, el sucesor ha participado de alguna forma en la planeación de la sucesión.

Acciones como, la participación activa de los miembros de la familia en la empresa, y la disposición a tratar temas relacionados con la dinámica empresarial e intervenir en situaciones de conflictos, permiten detectar el interés de la familia y de las siguientes generaciones en la continuidad del negocio familiar.

Al respecto, los resultados obtenidos reflejan que en 72% de las empresas existe una apertura para tratar temas relacionados con la continuidad del negocio. En el 45% de las empresas existe una participación familiar activa para resolver conflictos o diferencias entre los miembros de la familia que laboran en la empresa.

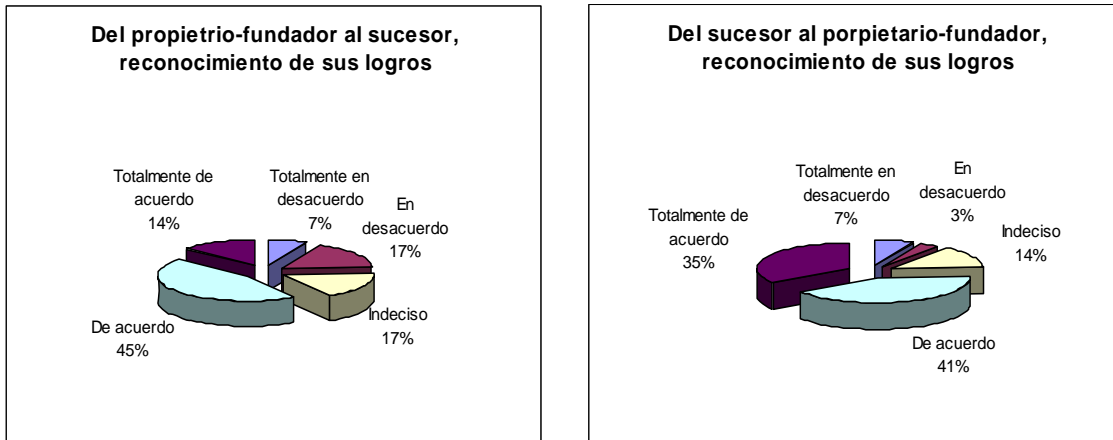
Como resultado se obtuvo también que sólo en uno de los casos donde ya se dio la sucesión de la dirección, que ésta fue otorgada a un externo a la familia.

- *Percepción de los logros entre el propietario-fundador y el sucesor*

Las preguntas 38 y 45 aportan evidencias sobre el reconcomiendo de los logros percibido tanto por parte del propietario-fundador al sucesor como del sucesor a propietario-fundador. El resultado aporta evidencia a favor de que existe una mutua percepción frente a reconocer los logros alcanzados tanto por parte del propietario-fundador como del sucesor. Uno y otro reconocen la dedicación, el empeño y el esfuerzo realizado, así como las aportaciones por su desempeño. En ambas preguntas más del 70% de los encuestados respondió estar de acuerdo con esta percepción, sin embargo consideran ser mayor por parte del sucesor hacia el fundador que del fundador al sucesor.

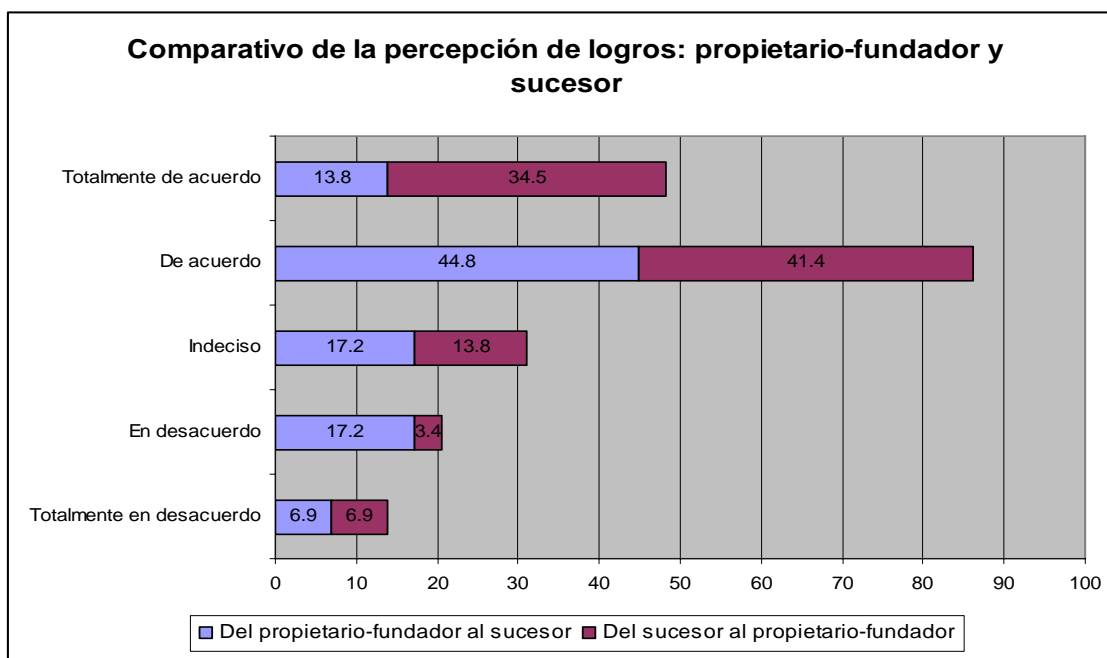
El propietario-fundador y el sucesor, representados en la mayoría de los casos por el padre e hijo, representa la díada más común en la empresa familiar, y su relación afecta el desempeño empresarial. En el caso, la valoración mutua de sobre sus logros mucho va a depender de la etapa de vida en que se encuentra cada uno de ellos².

Gráfica 30. Percepción de los logros entre el propietario-fundador y el sucesor



² Esto en correspondencia a lo investigado por Davis y Tagiuri, 1989 y lo mencionado por Belausteguigoitia, op. cit., pp. 44-47.

Grafica 31. Comparativo de percepción de los logros entre el propietario-fundador y el sucesor



- *Criterios para el desarrollo del sucesor y su vinculación a la dinámica empresarial*

Según los resultados obtenidos en las preguntas, 30, 35, 36, 41 y 42 se califican favorablemente los siguientes criterios: experiencia laboral previa al ingreso a la empresa familiar, interés en el negocio, compartir los valores del propietario-fundador, la capacitación y entrenamiento del sucesor, y su nivel de formación académica.

Si bien estos criterios que se deben considerar para el desarrollo del sucesor y su vinculación a la dinámica empresarial, la encuesta no proporcionó mayor información sobre si realmente se aplican en las empresas encuestadas.

En consideración a los resultados obtenidos en las preguntas sobre estándares de ética, y disciplina establecidos en la empresa, así como sobre el establecimiento de acuerdos y reglas para el desempeño empresarial, se puede considerar que existe evidencia para considerar a estos aspectos como obstáculos frente a la transición generacional. Más del 50% de las empresas carece de una definición clara de estándares para el desempeño, de la definición de políticas para la contratación de familiares y tampoco se tienen definidos por escrito acuerdos que regulen la interacción empresa-familia.

Situación que puede llegar a entorpecer el proceso por la falta de claridad del perfil requerido, de las habilidades y competencias necesarias, así como la claridad frente a las condiciones de contratación. Se observa que en algunos de los casos esta situación generó una demora en la entrega formal del poder.

- *Participación de la familia en la estructura de propiedad y de dirección*

Los resultados obtenidos en las preguntas 7, 8, 14 y 19 se relacionan con la participación de la familia en la estructura de propiedad y de dirección permitiendo medir esta variable.

En el 76% de las empresas la familia participa en la propiedad y dirección de la empresa. De las 29 empresas encuestadas, 21 se constituyen como una sociedad en donde participan diversos miembros de la familia, en su mayoría de la segunda generación. Respecto a la dirección se encontró que existe una presencia activa del propietario-fundador, quien aún se desempeña como director general o gerente de la empresa. Los resultados obtenidos sobre la participación de los miembros de la familia en el consejo de administración no aportan evidencia significativa.

- *La no planeación del proceso de sucesión*

Las preguntas 28, 29, 31, 32, 33 y 34 nos proporcionan evidencias sobre la disponibilidad o no de la familia, incluidos el propietario-fundador y el sucesor, a realizar acciones que se deben contemplar dentro de la planeación del proceso de sucesión.

Según los resultados obtenidos se puede observar que en menos del 25% de las empresas encuestadas se ha realizado alguna acción concreta relacionada con la planeación de la sucesión. Es significativo el resultado obtenido en cuanto al número de empresas que evalúan periódicamente el valor comercial del negocio, sin embargo no refleja mayor acción previa a la sucesión.

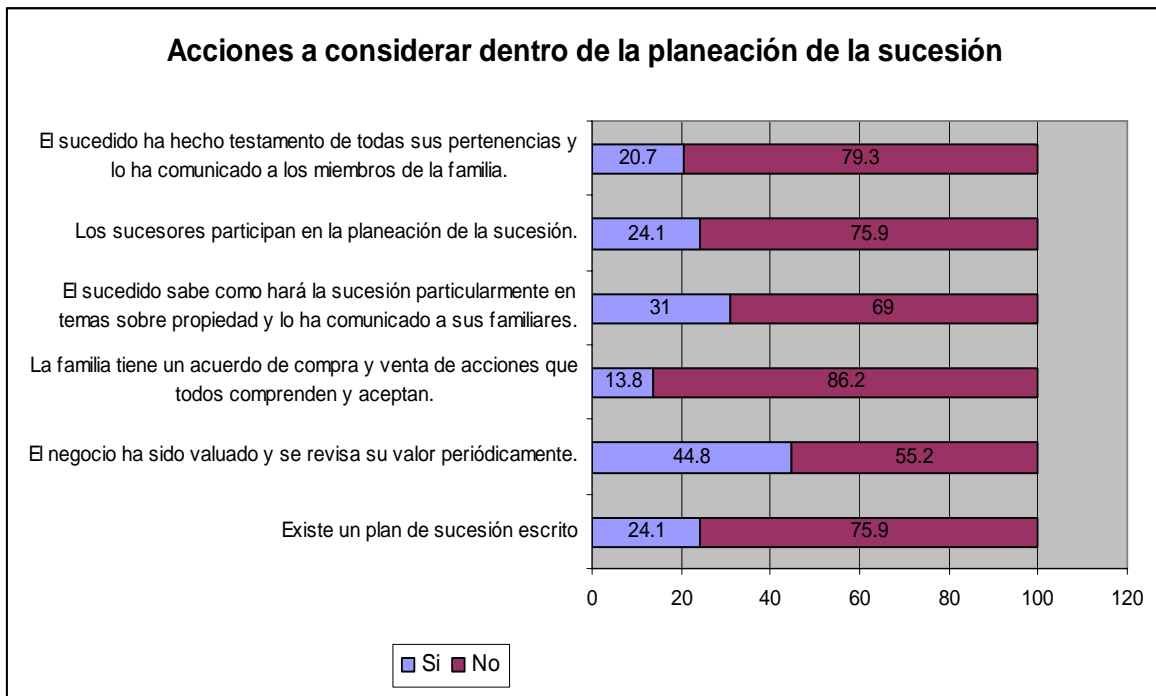
El sucedido sabe cómo hará la sucesión, en su mente, sin embargo, no planifica formalmente el proceso de sucesión. Probablemente lo ha pensado, sin embargo no emprende acciones concretas frente al proceso. Esto denota una falta de disposición a planear o hacer uso de las herramientas de la práctica administrativa. El hecho de no contar con un plan formal de

sucesión dificulta que su ejecución pueda ser evaluada en función a lo planeado, siendo éste, otro obstáculo frente a la planeación y por tanto a la transición generacional.

Cuadro 38. Acciones a considerar dentro de la planeación de la sucesión

Pregunta	Respuesta Casos		Respuesta %		
	Si	No	Si	No	
28	Existe un plan de sucesión escrito	7	22	24.1	75.9
29	El negocio ha sido valuado y se revisa su valor periódicamente.	13	16	44.8	55.2
31	La familia tiene un acuerdo de compra y venta de acciones que todos comprenden y aceptan.	4	25	13.8	86.2
32	El sucedido sabe como hará la sucesión particularmente en temas sobre propiedad y lo ha comunicado a sus familiares.	9	20	31	69
33	Los sucesores participan en la planeación de la sucesión.	7	22	24.1	75.9
34	El sucedido ha hecho testamento de todas sus pertenencias y lo ha comunicado a los miembros de la familia.	6	23	20.7	79.3

Grafica 32. Acciones a considerar dentro de la planeación de la sucesión



- **Grado de correlación de los factores de carácter familiar y la planeación del proceso de sucesión**

Considerando los factores de carácter familiar descritos en el planteamiento de la investigación se realizó una corrida en SPSS³ para evaluar el grado de correlación que existe entre los factores de carácter familiar con la planeación del proceso de sucesión en las empresas familiares afiliadas a la ANAFAPYT. En el cuadro 39 se relacionan los factores y las preguntas de la encuesta que se utilizaron para este análisis.

Cuadro 39. Factores para análisis de correlación

Factores		Preguntas encuesta
Factores de carácter familiar		
CRF	Características de la relación familiar	37, 40 y 43
VFDE	Vinculación de la familia a la dinámica empresarial	19, 20, 27, 44 y 46
RPFS	Relación entre el propietario fundador y sucesor	38 y 45
DSVE	Desarrollo del sucesor y su vinculación a la empresa	30, 35, 36, 41 y 42
Planeación del proceso de sucesión		
PPS	Planeación del proceso de sucesión	28, 29, 31, 32, 33 y 34

Cuadro 40. Correlación entre factores de carácter familiar y planeación del proceso de sucesión

Correlations

		CRF29RC	VFDE29RC	RPFS29RC	DSV29RC	PPS29RC
CRF29RC	Pearson Correlation	1.000	.735**	.477**	.379*	.314
	Sig. (2-tailed)	.	.000	.009	.042	.097
	N	29	29	29	29	29
VFDE29RC	Pearson Correlation	.735**	1.000	.699**	.663**	.579**
	Sig. (2-tailed)	.000	.	.000	.000	.001
	N	29	29	29	29	29
RPFS29RC	Pearson Correlation	.477**	.699**	1.000	.466*	.505**
	Sig. (2-tailed)	.009	.000	.	.011	.005
	N	29	29	29	29	29
DSV29RC	Pearson Correlation	.379*	.663**	.466*	1.000	.605**
	Sig. (2-tailed)	.042	.000	.011	.	.001
	N	29	29	29	29	29
PPS29RC	Pearson Correlation	.314	.579**	.505**	.605**	1.000
	Sig. (2-tailed)	.097	.001	.005	.001	.
	N	29	29	29	29	29

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

³ Paquete estadístico SPSS versión 10.0 INC, México, McGraw Hill, 2005

De acuerdo a los resultados que aparecen en el cuadro anterior se puede establecer que, los factores de carácter familiar que tienen una correlación significativa con la planeación del proceso de sucesión son: la vinculación de la familia a la dinámica empresarial (.579), la relación entre el propietario fundador y sucesor (.505) y el desarrollo del sucesor y su vinculación a la empresa (.605).

Además se obtuvo una correlación significativa entre los mismos factores de carácter familiar, estas son:

- Las características de la relación familiar tienen una correlación significativa con la vinculación de la familia a la dinámica empresarial (.735).
- Vinculación de la familia a la dinámica empresarial tiene una correlación significativa con las características de la relación familiar (.735), la relación entre el propietario fundador y sucesor (.699), el desarrollo del sucesor y su vinculación a la empresa (.663) y con la planeación del proceso de sucesión (.579).
- La relación entre el propietario fundador y sucesor tiene una correlación significativa con la vinculación de la familia a la dinámica empresarial (.699) y con la planeación del proceso de sucesión (.505)
- El desarrollo del sucesor y su vinculación a la empresa tiene una correlación significativa con la vinculación de la familia a la dinámica empresarial (.663) y con la planeación del proceso de sucesión (.605)

Relación de Variables

Con el fin de constatar el patrón de comportamiento de algunas variables se corrió en SPSS⁴ una relación bivariada que pueda aportar evidencias relacionadas con los aspectos que contribuyen a explicar la continuidad de las empresas familiares afiliadas a la ANAFAPYT y de los principales obstáculos para asumir la transición generacional.

Se aplicó un cruce entre las variables de años de vida de la empresa (más de 35 años, menos de 35 años y menos de 5 años), tipo de propiedad y dirección (propiedad y dirección no familiar, propiedad y dirección en manos de la familia, propiedad familiar y dirección ajena

⁴ Paquete estadístico SPSS versión 10.0 INC, México, McGraw Hill, 2005.

a la familia), participación en propiedad (propietario único y sociedad), vinculación del fundador a la dinámica empresarial (si o no), definición de estándares de ética, disciplina y desempeño, vinculación de la familia a la dinámica empresarial (vinculación laboral e integración del Consejo de Administración) y proceso de sucesión (fundador-hijo, fundador-nieto, fundador-externo o ejecutivo no familiar, acuerdos familiares, posible sucesor, plan de sucesión).

Con respecto a la continuidad se tomó la variable años de vida de la empresa con el fin de observar si los resultados de esta variable marca una diferencia sustantiva en relación a las demás.

En relación al comportamiento de ésta variable con el tipo de propiedad y de dirección en la empresa, el resultado muestra que entre las empresas de más de 35 años de existencia y la de menos de 35, existe una tendencia a mantener la dirección y la propiedad en manos de la familia. Sólo en un caso la dirección fue otorgada a un externo a la familia.

Sobre la participación en propiedad, la tendencia marca una apertura a abrir la participación, en el patrimonio empresarial, a más de un propietario conformando una sociedad familiar.

La literatura sobre el tema de las empresas familiares plantea la importancia de establecer por escrito, acuerdos y reglas familiares que regulen la interacción de la familia y la empresa. En este sentido, el protocolo familiar es el documento recomendado para recopilar estos aspectos y el Consejo de Familia, el órgano regulador de su cumplimiento. De igual manera se hace hincapié en la importancia de elaborar a nivel empresarial algunos documentos como los códigos de ética, la elaboración de planes de vida y carrera, el plan de retiro, y la evaluación de directivos, cuya finalidad es definir lineamientos para regular la interacción empresa y familia y contribuir a la elaboración del plan de sucesión. Todo ello en miras de lograr la continuidad de la empresa en su carácter familiar.

En los resultados obtenidos sobre esta variable y la antigüedad de la empresa, no se encontraron evidencias a favor de que estos aspectos hayan contribuido a la continuidad de las empresa, ni tampoco se marca una diferencia entre las empresas de más de 35 años de

existencias de las de menos de éste tiempo. A pesar de no contar con estos documentos, estas empresas han logrado sobrevivir en el tiempo y conservan aún su carácter de empresa familiar.

Cabe señalar que, en parte la respuesta se justifica en el sentido de que son empresas en donde el propietario fundador tiene aún una presencia activa en el negocio, con un alto grado de poder y de decisión, haciendo que recaiga sobre él, las decisiones empresariales y familiares. En lo que a la familia respecta, este resultado denota una baja participación familiar en las decisiones claves del negocio. Seguramente con el tiempo, y al ser mayor la participación de miembros de la familia en la dinámica empresarial, sea necesario acudir a estas herramientas; las cuales a su vez, pueden contribuir a la aclaración de situaciones más complejas que se puedan presentar.

En este sentido cabe mencionar Astrachan, J., y Kolenko, T., quienes comenta que [...] “algunos estudiosos del tema han impugnado los argumentos sobre la preparación de la sucesión al no hallar un vínculo empírico entre el uso escrito de los planes de sucesión y la continuidad de las empresas; sin embargo, agregan que si bien las empresas no podrán tener por escrito los planes de sucesión, ello no quiere decir que puedan realizar acciones en pro de una planificación diligente”⁵; éste argumento se validó en el estudio realizado por Josiane Fahed-Sreih⁶ y mencionado en el capítulo III de esta investigación (estudios de mortandad y continuidad caótica).

Respecto a la participación activa del propietario-fundador en la empresa se observa que en los casos de las empresas con más de 35 años, éste ya se ha deslindado de la actividad empresarial o en su defecto, conserva el cargo de presidente del consejo. La participación activa es mayor en las empresas que tienen menos de 35 años de existencia, donde el fundador funge como director general de la empresa.

Sobre la participación de la familia en la dinámica empresarial se observa que tanto en las

⁵ Astrachan, J., & Kolenko, T., en: “A neglected factor explaining family business success: Human resource practices”, *Family Business Review*, Journal of the Family Business Institute, Estados Unidos, 7(3), 1994, pp. 251-262.

⁶ Josiane Fahed-Sreih, *op. cit.*, 2006.

empresas con más de 35 años, como en las de menos de este tiempo, existe un promedio de participación de tres miembros de la familia. Sin embargo, en ambos casos, su participación a nivel estratégico o en la conformación de órganos de gobierno (Consejo de Administración) es poco activa.

La antigüedad de la empresa no marca una diferencia en lo referente a la forma como se asume el proceso de sucesión. La participación de los miembros de la familia en el proceso de sucesión no está claramente definida, y más aún, en la mayoría de los casos el sucesor no participa en su planeación. Una constante es la presencia del primogénito en la sucesión, quien es el llamado a asumir el cargo de director. De las empresas encuestadas, sólo en un caso la dirección fue otorgada al nieto.

Otro de los aspectos relacionados con la continuidad, es visualizar al posible sucesor o sucesores. En este sentido, tanto en las empresas con más de 35 años de existencia como aquellas que tienen menos de este tiempo, se favorece a que sea un miembro de la familia, de la siguiente generación, el que puedan aspirar a ser el director de la empresa.

Existen acciones previas que son parte de la planeación de la sucesión, y si bien no se definen como tal, estas acciones permiten identificar la visión futura de la familia empresaria, y que mucho puede marcar la continuidad de la empresa. En los resultados obtenidos no se marca una diferencia en el comportamiento entre las empresas de más de 35 años y de las de menos. En los casos de las empresas con más de 35 años de existencia, el sucedido ya elaboró su testamento. Sin embargo, en ninguno de los dos casos, empresas con más de 35 años y empresas con menos de 35 años de existencia, se ha elaborado un plan de retiro por parte del sucedido.

Como parte de este análisis se consideró también el tomar la variable participación en propiedad, y observar si existe algún cambio en el comportamiento de aquellas organizaciones que aún están en manos de un solo propietario de aquellas que se conforman como una sociedad familiar.

Los resultados muestran que aquellas empresas donde ya se conformó una sociedad familiar tienden a una mayor estructuración y existe por parte de la familia empresaria una mayor disposición a tratar temas de empresas. Se detecta también la realización de las acciones previas a la elaboración del plan de sucesión, como es el caso de valorar el negocio periódicamente, elaborar un acuerdo de compra y venta de acciones y la participación activa del sucesor en la planeación de la sucesión. El tema de elaboración del testamento y de elaboración de un plan de retiro sigue siendo en ambos casos, un aspecto que no tiene una respuesta favorable.

Finalmente se realizó el análisis tomando la variable relacionada con la participación activa del fundador en la empresa. En este sentido, el que esté o no laborando el fundador en la empresa familiar no marca una diferencia contundente en cuanto a la elaboración de acuerdos familiares sobre la interacción empresa y familia. Referente a las acciones relacionadas con el planeación de la sucesión, en los casos en que el fundador ya no trabaja en la empresa, existe una mayor disposición de la familia y de los sucesores a participar en la elaboración de un plan de sucesión.

2. Estudio de casos

En una segunda etapa se realizaron entrevistas semiestructuradas⁷ a miembros de la familia vinculados a la empresa y en los casos posibles al propietario fundador. Se abordó en forma de historia de vida empresarial, las situaciones particulares con relación a la incidencia de la dinámica familiar en la empresa, la vinculación del sucesor a la dinámica de la empresa familiar, la forma cómo se llevó a cabo la transición generacional y forma como se asumió el proceso de sucesión, considerando tanto lo relacionado con el manejo de la dirección como de la propiedad, así como los elementos más relevantes en su trayectoria.

⁷ De acuerdo con Ruiz Olbuénaga (1996), la entrevista es fundamentalmente una conversación en la que - y durante la que - se ejercita el arte de formular preguntas y escuchar respuestas. Es una técnica para conseguir que un individuo transmita oralmente al entrevistador su definición personal de la situación y por tanto, toma la forma de relato de un suceso, narrado por la misma persona que lo ha experimentado y bajo su punto de vista y en la cual el entrevistador desempeña un papel de facilitador. En una entrevista la comunicación no verbal adquiere, en ocasiones, tanta o mayor importancia que la comunicación oral, dado que se van a interrelacionar y a influir mutuamente tres procesos: a) proceso social de interacción interpersonal; b) proceso técnico de recogida de información y c) proceso instrumental de registro y conservación de la información; en *Metodología de la Investigación cualitativa*, Estados Unidos, 1996.

Con esta información se obtuvo elementos para identificar los principales factores que explican la continuidad de las empresas objeto de estudio y los principales obstáculos que tanto el propietario-fundador como los miembros de la familia vinculados a la dinámica empresarial han tenido que afrontar frente a la transición generacional.

A continuación se desarrollan tres incisos: a) la metodología del estudio de casos, b) la descripción a manera de historia de vida empresarial de cinco casos de estudio y c) el análisis comparativo en función al planteamiento de la investigación.

2.1 Metodología del estudio de casos

Tradicionalmente, el método de investigación fundamentado en el estudio de casos ha sido considerado de gran valor para el proceso de enseñanza aprendizaje pero con fuertes limitaciones para la validación de las hipótesis que puedan ser definidas; sin embargo en los últimos años se ha dado una transformación de esta aseveración; así por ejemplo en Estados Unidos y en Europa paralelo a la observación de la complejidad de los fenómenos organizativos existe una tendencia hacia la utilización del método de casos como una herramienta de gran valor para la investigación.

Mintzberg⁸ aboga por un planteamiento más inductivo que deductivo en la investigación científica. Se trata de realizar primero un trabajo de investigación en la búsqueda de patrones y de consistencias para, en un segundo paso, lograr lo que denomina salto creativo, es decir la capacidad de ir más allá de lo esperado para la descripción de algo nuevo.

Uno de los cuestionamientos más fuertes al método de casos está relacionado con las posibilidades de inferencia que pudiera realizarse. Por tanto, un principio importante en la utilización del método de casos para el desarrollo de las investigaciones es la convicción de la presentación fiel de toda la evidencia posible, sin que existan sesgos que pudieran distorsionar la información.

⁸ Mintzberg, H., "An Emerging Strategy of "Direct Reserach", en *Van Maanen*, J. (Ed), *Qualitative Methodology*, California, SAGE Publications, Inc., 1990.

En este sentido debe señalarse que el estudio de casos está enfocado a la generalización de proposiciones teóricas y no a poblaciones o universos, es decir, se pretende ampliar y generalizar teorías más que realizar una inferencia estadística.

Cabrera⁹ menciona que de acuerdo con Yin (1994) son tres las condiciones que distinguen a las diversas estrategias de investigación:

1. El tipo de cuestiones de investigación; una categorización básica del tipo de cuestiones que se plantean en una investigación es la serie típica quién, qué, dónde, cómo y por qué. En general, son cuestiones que pueden tener una naturaleza exploratoria, en cuyo caso es posible utilizar cualquiera de los diseños de investigación (experimento, encuesta, análisis de archivos, historiografía y estudios de casos); o bien pueden tener un sentido de prevalencia (cuántos o cuánto), y entonces, al igual que para las cuestiones quién y dónde, es más la incidencia o la prevalencia de un fenómeno o bien hacer predicciones acerca de ciertos resultados.

Por su parte, las cuestiones del tipo cómo y por qué es probable que lleven al uso de estrategias de estudios de casos, experimentos o historias, dada la naturaleza explicativa de las mismas; tratan vínculos operativos cuya evolución debe seguirse a lo largo del tiempo, y no simplemente frecuencias o incidencias.

2. El grado en que el estudio se centra en acontecimientos contemporáneos en contraposición con acontecimientos históricos; el estudio de casos es una estrategia preferida cuando se están estudiando acontecimientos contemporáneos. Por el contrario, la historia será la estrategia más conveniente para estudiar acontecimientos del pasado, donde no existe ninguna persona viva que pueda informar sobre ellos, y se hace necesario recurrir a los documentos y a los artefactos físicos y culturales como fuentes de información. El estudio de casos puede añadir a esas fuentes la observación directa y las entrevistas a los participantes claves.

⁹ Cabrera, *op cit.*, 1998 p. 107.

3. El grado de control que tiene el investigador sobre los acontecimientos relacionados con el comportamiento; la estrategia del estudio de caso es preferible cuando los comportamientos relevantes para el fenómeno bajo estudio no pueden ser manipulados. Por su parte los experimentos, se caracterizan porque en ellos el investigador puede manipular los comportamientos estudiados de manera directa, precisa y sistemática, ya sean en un ambiente de laboratorio o en una situación real como ocurre en los llamados experimentos sociales.

Yin (1994) señala también que para un estudio de casos existen aspectos del diseño de la investigación que son especialmente relevantes, a saber: las cuestiones del estudio, las proposiciones del estudio, la unidad de análisis, la forma de relacionar los datos con las proposiciones y los criterios para interpretar los descubrimientos del estudio¹⁰. El desarrollo de estos aspectos relevantes en la investigación realizada es:

1. En cuánto a las cuestiones del estudio a investigar se pretende dar respuesta a cuáles son los factores que explican la continuidad de las empresas familiares afiliadas a la ANAFAPYT, y cuáles los obstáculos que tanto el propietario-fundador como los miembros de la familia vinculados a la dinámica empresarial han tenido que afrontar para hacer frente al proceso de sucesión.
2. El aspecto de la unidad de análisis hace referencia a la definición de lo que constituye el caso a estudiar. En la investigación está representado por los cinco casos de empresas familiares seleccionadas y que representan una muestra significativa de empresas pequeñas, medianas y grandes que conforman la muestra. Son empresas con más de 50 años en el mercado; dos de las cuales se encuentran en la segunda transición generacional; las otras dos se encuentran en la tercera transición; y la última, es un caso que lo logró superar la segunda transición generacional. En algunos de los casos también se puede identificar la conformación de estructuras de gobierno y la participación patrimonial por parte de los miembros de la familia. Son claves para la investigación el propietario-fundador, los miembros

¹⁰ Cabrera, *op cit*, 1998, p. 104.

de la familia que laboran en la empresa y/o familiares y externos que pudiesen ser clave en el proceso.

3. Una vez definida la unidad de análisis se procede a la recolección de los datos para lo cual se realizan entrevistas, cuestionarios y revisión documental. En el caso, se realizaron entrevistas semiestructuradas tanto al propietario fundador en los casos que fue posible como a otros directivos miembros de la familia que laboran en la empresa y/o familiares y externos que pudiesen ser clave en dicho proceso. La entrevista giró en torno a conocer los aspectos relacionados con la historia de la familia y de la empresa, su trayectoria, el manejo de la dirección y de la propiedad, la sucesión y los factores que explican la continuidad de la empresa familiar.
4. Una vez recopilada la información se procede a la presentación y análisis de los resultados.

2.2 Descripción de los casos de estudio

Por motivo de la confidencialidad solicitada por los entrevistados, en los casos que a continuación se redactan, se han omitido los nombres de los miembros de la familia y del negocio, sin embargo se mantienen la veracidad de la historia de vida familiar y empresarial contada en cada caso.

CASO 1. FABRICANTE A

En el año de 1933, el fundador de esta empresa compró un establecimiento que se dedicaba a la fabricación de pinturas ubicada cerca de su casa y que su dueño tenía abandonada. Invirtió algunos ahorros para su mejora y para ponerla de nuevo en operación. Gracias a un conocido se contactó con otro fabricante del sector y juntos los tres, decidieron conformar una sociedad en comandita y sacar adelante el nuevo negocio. Para el caso, se les llamará el fundador, socio A y socio B.

Con dedicación y trabajo el negocio fue prosperando y ganando posición en el mercado, dentro de una industria que era incipiente en el país. Para aquel entonces, muchos productos

eran importados desde los Estados Unidos, ya que al igual que este propietario-fundador, existían varios comerciantes de pinturas.

Para el año de 1948, el socio B decide retirarse del negocio. El fundador del negocio junto con el socio A, deciden incorporar, cada uno de ellos, a uno de sus hijos, quienes se involucran en actividades operativas. Con una clara visión al futuro, dan a sus hijos las posibilidades de desarrollarse como futuros encargados de la fábrica. En aquellos años, el negocio cambia de razón social y se convierte en una sociedad de responsabilidad limitada.

Ante el fallecimiento del fundador, su hijo hereda parte de la propiedad, sin embargo asume una posición de ser sólo socio capitalista sin demostrar interés en la actividad operativa de la fábrica. Tiempo después fallece socio A y ante tal acontecimiento se generan situaciones de conflicto entre los dos herederos. Se piensa en vender la empresa y en liquidarla. Sin embargo, es el hijo del fundador quien compra la parte del otro heredero y se queda como dueño absoluto de la fábrica.

Hoy, su hijo comenta con nostalgia lo difícil que fueron esos momentos, recuerda que para su padre y su socio, el sueño compartido era que sus hijos conservaran el negocio. Como anécdota menciona [...] “Cuando iniciaron el negocio ambos estaban estudiando Ingeniería Química y en sus tiempos libres asistían a la fábrica, hacían sus prácticas y apoyaban la labor de ventas. Recuerda, que en una ocasión transportaban varias cubetas para ser distribuidas a sus clientes y no se habían percatado que la camioneta tenía un orificio bastante grande en la parte de atrás. A las pocas cuerdas empezaron a rodar las cubetas y no tuvieron más que dar vuelta y tratar de recuperar algunas de ellas. Su padre, más que un regaño le hizo ver que era mejor dar pasos cortos pero firmes, ya que del afán sólo queda el cansancio”. La prisa de cargar la camioneta y de liberarse pronto del trabajo para ir con los amigos, hizo que no se percataran de dicho daño.

El nuevo propietario, hijo del fundador, se casó y tuvo tres hijos, un hombre y dos mujeres. Junto con su esposa formaron un hogar donde existía unidad, comprensión y apoyo. Desde temprana edad fue vinculando a sus hijos a la fábrica, y al igual que su padre, los

acostumbró a ir al negocio en sus tiempos libres. La fábrica era una continuidad de la familia, un segundo hogar.

Su hija comenta sobre sus recuerdos de niñez, y que hoy siguen siendo un testimonio de vida, a un padre muy amoroso, que siempre llegó temprano a casa y que les enseñó a conocer el negocio y a querer el trabajo. [...] “Reconozco a mi padre como un hombre de familia, muy trabajador y que siempre ha estado al pie del cañón. Inculcó en nosotros, la humildad, una vida sin ostento y nos cultivó el sentido de ayuda a la comunidad”.

Comenta su hija también, que a pesar de los problemas que han existido en la fábrica, normales de cualquier negocio, como: la falta de liquidez, algún daño en la maquinaria, un cliente que no paga a tiempo o algún proveedor que no cumple con el pedido, o los problemas del mercado y del país, en familia siempre ha existido apoyo de todo tipo, moral, personal y económico. Desde siempre lo hemos vivido.

Cabe mencionar que las tres generaciones de familia, fundador, hijo y nieta, han tenido una participación activa en la ANAFAPYT. El primero fue uno de los fundadores de la asociación, y se desempeñó como presidente, tesorero y secretario de la asociación. Su hijo, siguiendo los pasos de su padre, fue uno de los fundadores del Instituto Técnico de Pinturas y Tintas, llamado en aquel tiempo “El club de técnicos”; en la actualidad la hija participa en el Instituto de Técnicos y colabora en la facultad de química en Universidad Nacional Autónoma de México, en un diplomado relacionado con la industria.

En los años 90 la familia sufre una pérdida muy grande. Un miembro de la tercera generación y que esperaba el padre, sea su sucesor, muere a los 31 años de edad. Hoy su padre reconoce que en esos momentos su pérdida fue doble, [...] “a pesar de que su hijo laboraba en el seguro social, él tenía la esperanza de que fuera quien lo sucediera en la dirección de la empresa. No sólo perdía un hijo, comenta, perdía a mi sucesor”.

En esos años su otra hija, quien estudió Ingeniería Química, estaba ya terminando su carrera y a raíz de su trabajo de tesis sobre resinas, se vinculó laboralmente en una fábrica de éste ramo. Trabajó durante tres años y renunció para vincularse a trabajar en la empresa con su

padre. Comenta, [...] “no fue una decisión difícil, tenía una buena relación con mi padre quien valoraba mucho mi desempeño profesional y además, consideraba que la fábrica me iba a permitir poner en práctica mis conocimientos”.

Para su padre fue de gran apoyo el que su hija trabajara con él. Ella es una mujer emprendedora, de carácter fuerte y muy trabajadora. Estricta y rígida pero también un ser extraordinario con un alto sentido social. Le gusta capacitarse y actualizarse. Al igual que su padre, su visión profesional va más allá del propio negocio familiar. Actualmente ella desarrolló un proyecto para la creación de una fundación de apoyo a la comunidad.

Respecto a su tercera hija, comenta su padre, que ella estudió administración de empresas; sin embargo contrajo matrimonio y vive en otro estado de la República. Tiene tres hijos que se encuentran estudiando ingeniería en el extranjero y de vez en cuando los vienen a visitar.

Como consecuencia de la enfermedad que enfrenta el padre, quien a pesar de todas sus limitaciones todavía asiste a la fábrica, la dirección de la empresa la ejerce desde el año de 1982, su hija, quien permanece aún soltera y es la única descendiente de la familia vinculada a la actividad empresarial. Sobre el manejo de la propiedad, el padre comenta que. [...] “es un patrimonio familiar en donde participa activamente también su hija”.

Sobre la pregunta, ¿Qué posibilidad existe de la vinculación laboral de la cuarta generación (bisnietos) a la fábrica?, los dos entrevistados, padre e hija coinciden que lo ven muy difícil: [...] “Su formación ha sido totalmente fuera del negocio familiar; por sus excelentes resultados académicos y profesionales no creen que puedan considerar la fábrica como posibilidad para su desarrollo profesional. Además ya están instalados fuera de la ciudad de México y creen que difícilmente regresarían”.

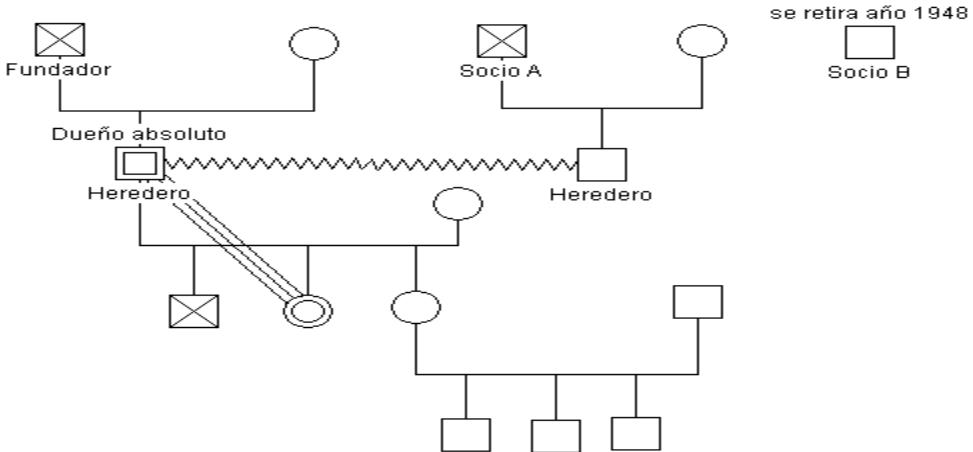
Sobre la empresa se comenta que ha sido la calidad de sus productos lo que ha mantenido a la fábrica en el mercado, además que la pintura que producen se caracteriza por ser muy económica. Producen básicamente pintura arquitectónica y sus clientes más importantes son las tlapalerías y la industria militar. La empresa no ha logrado un mayor crecimiento en el mercado, si bien ha logrado mantenerse y conservar la calidad de sus productos, hoy en día

enfrenta dos amenazas, la competencia de grandes empresas y el incremento de los negocios informales que compiten con productos de baja calidad a precios mas baratos.

Sobre la situación actual de la industria comentan que actualmente existe una mayor competencia, los costos de producción son mayores y las exigencias en cuanto a la normalización se han incrementado, en particular sobre lo que tiene que ver con residuos de materiales tóxicos; sin embargo, por parte de la autoridades (gobierno) no existe continuidad en una política ambiental y sus funcionarios mucho desconocen al respecto. Por otra parte los proveedores, que son empresas trasnacionales en su mayoría, les exigen altas cuotas de consumo, les facturan en dólares y difícilmente otorgan crédito, el pago es por adelantado.

Hacia futuro tienen muchos cuestionamientos, no han pensado en la sucesión de la dirección, y el entorno de la industria es cada vez más crítico, las empresas trasnacionales los están absorbiendo, así como las grandes empresas mexicanas. Se ha incrementado el mercado informal en el sector. A pesar del trabajo que está haciendo la asociación, consideran que, [...] “hace falta una mayor participación de la iniciativa privada en torno a la nueva normalización y manejo de proveedores”.

Genograma Familiar



Cuadro 41. Análisis de los resultados Caso 1. Fabricante A

Factores de carácter familiar, empresarial y de propiedad que contribuyen a explicar la continuidad de la empresa		
Factor	Comentario	Indicador de análisis
Años de la empresa	Fundada en el año de 1933, 74 años	Alto
Características relación Familiar	Relación familiar cercana y de alta armonía. Alta cohesión familiar. Valores establecidos.	Alta y favorable
Vinculación familiar a la dinámica empresarial	Para la familia "la fabrica es una continuidad de la familia, un segundo hogar". Situación que se refleja en las tres primeras generaciones de la familia y es ausente hacia la cuarta generación.	Alta en las tres primeras generaciones. Ausente en la cuarta generación
Criterios para el desarrollo del sucesor y su vinculación a la dinámica empresarial	Con formación en el área química. Experiencia previa en otra empresa del sector. Valores compartidos e interés en el negocio.	Alto
Establecimiento de acuerdos y reglas para el desempeño empresarial	Altos valores familiares reflejados en la dinámica empresarial. Carecen de documentos donde se encuentre plasmado estándares de ética, disciplina y reglas para el desempeño empresarial. Carecen de la definición de políticas de contratación de familiares. No se han definido acuerdos que regulen la relación familia-empresa.	Deficiente
Resultados del proceso de sucesión en cuanto a participación en propiedad y dirección	Empresa de tercera generación en donde el primero proceso de sucesión se dio por la muerte del fundador; está en proceso de la segunda transición; participa activamente en la dirección, padre e hija; sin embargo es incierta la transición a la cuarta generación. Propiedad: sociedad familiar- dos generaciones.	Crítico en el aspecto de dirección.

Principales obstáculos para la transición generacional		
Obstáculo	Comentario	Calificación
Resistencia del propietario-fundador	El padre continúa activo en la dirección de la empresa a pesar de estado crítico de salud.	Alto
Desinterés de la siguiente generación para sumir la dirección del negocio	Existe un alto interés por la tercera generación, quien ha estado frente a la dirección de la empresa durante 25 años, sin embargo existe un desinterés por parte de la cuarta generación.	Alto
Percepción de los logros del propietario-fundador y del sucesor	Relación cercana y afectiva. Alta valoración mutua por el desempeño en la dinámica empresarial.	Nulo
Criterios para el desarrollo del sucesor y su vinculación a la dinámica empresarial	Ha sido favorable para la segunda y tercera generación, sin embargo es crítico para la cuarta generación.	Alto
Participación de la familia en la estructura de propiedad y dirección	No existe un acercamiento familiar sobre temas de continuidad y se carece de una visión conjunta sobre el futuro de la empresa	Alto
La no planeación del proceso de sucesión	No se ha elaborado un plan de sucesión. A pesar del panorama incierto ante la siguiente transición de la dirección, existe una ausencia de acciones que encaminen hacia el.	Alto

CASO 2. FABRICANTE B

La historia que está detrás de esta empresa, cien por ciento mexicana y pionera en la comercialización y fabricación de pinturas y tintas en el país, es el empeño y trabajo de una familia proveniente de un estado del norte del país; de origen hacendero y que se forjó en el trabajo de la tierra, donde sí algo caracterizó al bisabuelo, fue el cultivar en sus hijos la cultura, el buen trato y la buena vida.

Uno de ellos, el abuelo, emigró para la capital y comenzó el negocio dedicándose a la comercialización de pinturas y tintas a principios de los años cuarenta, cuando el negocio era importar los productos desde los Estados Unidos. Era un hombre muy emprendedor, exigente, culto, con un alto sentido humano y un gran don de gente.

Para finales de los años cuarenta, incursiona en la fabricación de pinturas y tintas. Las buenas relaciones comerciales con sus proveedores y su habilidad para conocer y aprender de manera empírica el oficio, lo impulsaron a no sólo crear la fábrica de pinturas en la ciudad de México, sino también incursionar en el mercado de Guadalajara y Monterrey donde años más tarde abriría una sucursal en cada ciudad. Junto a giro de este negocio se dedica también a la distribución de equipos para la industria.

En los años sesenta deja la dirección general de la empresa, siendo su hijo mayor quien asume el cargo. Su hermano era sacerdote y tenía un nulo interés por asumir una posición directiva en la empresa.

Quien asumió el cargo, de director, trabajó desde temprana edad en la fábrica realizando diversas actividades en el área operativa. Tenía habilidades administrativas y para el manejo de los números, y al igual que su padre, un gran don de gente. Estudió Ingeniería Química y se esforzó por seguirse preparando en el área de dirección.

Se hizo cargo de la dirección y de la parte operativa de la empresa; le dio una mayor estructura y organización a la empresa y contó con la presencia de su padre durante cinco años, tiempo en el cual, asistió en forma paulatina. Después de estos cinco años, el fundador

se retira de su posición activa dentro de la fábrica y es nombrado como presidente honorario de forma vitalicia.

En el caso, la primera transición generacional se dio de manera natural, aparentemente de una manera sencilla y manejable puesto que, el fundador decide dejar la dirección de la empresa en manos de su hijo; trabajan juntos durante cinco años y luego el fundador es nombrado presidente honorario de forma vitalicia.

Durante este tiempo también laboró en la empresa un tío de la familia, el cuñado del fundador, a quien también en su retiro, años más tarde, se le dio un trato muy similar al del fundador. Hoy es accionista y miembro del Consejo.

En los años ochenta se vinculan a la empresa miembros la tercera generación de la familia; dos hijos del director y un primo, hijo de una hermana de su padre. Todos ellos habían cursado estudios a nivel superior en prestigias escuelas de negocios. Inicialmente todos asumen un cargo de dirección en un área operativa, a un tercer nivel dentro de la estructura de la empresa, hasta que en el año de 1998, el padre decide nombrar a su hijo mayor como director general, quien para la fecha había estudiado una maestría en el exterior y tenía experiencia previa en otra empresa del sector. Su padre continúa actualmente vinculado a la empresa, ejerce el cargo de presidente del consejo y asesor técnico de la dirección general.

La relación entre los dos hermanos y su primo ha sido muy cercana, de hecho, desde su juventud se frecuentaban y compartían inquietudes y actividades comunes. Fue precisamente el abuelo quien cultivó en su familia un alto grado de cohesión y unidad familiar que hizo extensiva a la familia política. En la dinámica familiar se conservan aún la tradición de reunirse una vez al año, donde están presentes 6 ramas familiares, con sus respectivos hijos.

El alto grado de cohesión familiar ha permitido que los tres miembros de la tercera generación, que hoy laboran en la empresa, establezcan lineamientos claros frente a la vinculación de otros miembros de la familia, de la tercera generación, a la dinámica

empresarial; sin embargo, aún no se ha contemplado que sucederá con la cuarta generación, la cual está próxima a vincularse en la vida laboral.

Se detecta en el caso que hasta el momento el proceso de sucesión de la dirección se ha manejado de forma clara y poco conflictiva. Su actual director menciona que ha contribuido al éxito de estos dos procesos de sucesión los siguientes aspectos:

- No mezclar aspectos familiares con empresariales.
- Una preocupación latente para la preparación de quienes asumieron la dirección de la empresa, permitir el desarrollo de habilidades y competencias gerenciales en un mercado competitivo y globalizado, que en el caso de la tercera generación, se ha hecho extensivo a los tres participantes.
- Claridad en el manejo de flujos de efectivo de familia y empresa.
- Conformación de equipo de trabajo sólido.
- Conformación de una estructura de dirección (en los últimos 8 años), cuenta con un consejo de administración eficaz y preparado para establecer las estrategias de la empresa.

Para su director, uno de los retos que enfrenta hoy en día la empresa, además de los propios de un entorno globalizado y competitivo, de mercado abierto y por su condición de empresa familiar, son los siguientes:

- Considerar alternativas para la vinculación de la cuarta generación que hoy, dado los acuerdos establecidos, no se contempla.
- Asumir el proceso de sucesión de la propiedad, el cual es complejo en el sentido de tener una participación accionaria fragmentada en varios miembros de la familia.
- Volver a una estructura de propiedad de un propietario único, quedando la empresa en manos de una sola rama familiar.
- Definir el perfil del sucesor, difícil decisión, de una persona que además de contar con las habilidades y competencias gerenciales, de la suficiente confianza al grupo familiar.
- Mantener lo más claro la línea divisoria entre empresa y familia. Si se pierde esta línea, seguramente van a iniciar los problemas.

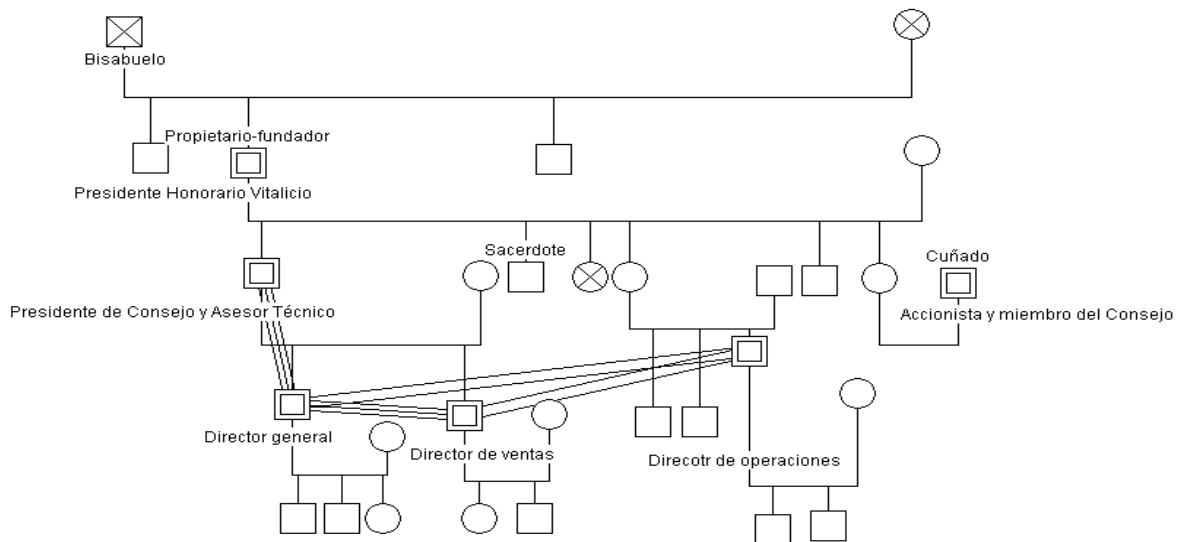
Cabe agregar que hoy en día la empresa es líder en el mercado nacional e incursiona en los mercados internacionales. Sin embargo comenta su director que la industria de pinturas y

tintas pasa por significativos reacomodos productivos, además de que enfrenta importantes retos comerciales, tecnológicos y del medio ambiente.

Sobre el sector, comenta el director general, [...] “Muchas pequeñas empresas mexicanas del sector han cerrado. Otras subsisten buscando pelear con las grandes multinacionales. Si bien los insumos pueden tener el mismo costo que para éstas, en el mercado nacional se incrementan mucho los demás costos de producción como son, tarifas telefónicas, energía, tasas de interés, petroquímicos, etc. Esto nos coloca en una condición de competencia desigual frente al mercado global”.

Para la familia asumir la siguiente transición generación es un reto en el sentido de tomar decisiones acertadas, sobre todo, en cuanto a la participación en propiedad y con ello en cuanto a la vinculación de los nietos a la dinámica empresarial.

- **Genograma Familiar**



Cuadro 42. Análisis de los resultados Caso 2. Fabricante B

Factores de carácter familiar, empresarial y de propiedad que contribuyen a explicar la continuidad de la empresa		
Factor	Comentario	Indicador de análisis
Años de la empresa	Fundada en el año de 1940, 67 años	Alto
Características relación Familiar	Alto grado de cohesión y unidad familiar extensiva a la familia política.	Alta y favorable
Vinculación familiar a la dinámica empresarial	La familia tiene claramente establecidos los lineamientos sobre la participación y vinculación en la dinámica empresarial.	Alta
Criterios para el desarrollo del sucesor y su vinculación a la dinámica empresarial	Con formación en áreas administrativas y gerenciales. Experiencia previa en otra empresa del sector. Habilidades directivas y estratégicas. Valores compartidos e interés en el negocio. Formación en el área de negocios de la cuarta generación.	Alta
Establecimiento de acuerdos y reglas para el desempeño empresarial	Valores familiares reflejados en la dinámica empresarial. Cuentan con una estructura de dirección que ha logrado conformar y plasmar por escrito los estándares de ética, disciplina y reglas para el desempeño empresarial. Definición clara de las políticas de contratación para la tercera generación familiar. Hasta el momento no se han considerado acuerdos para la cuarta generación.	Medio-alto
Resultados del proceso de sucesión en cuanto a participación en propiedad y dirección	La familia empresaria que ha manejado acertadamente los dos procesos de sucesión. Enfrenta el reto hacia la cuarta transición generacional donde aún no es clara su participación. Enfrenta el reto de canalizar la estructura mas adecuada frente a una participación accionaria, la cual hoy está fragmentada entre varios miembros de la familia.	Medio. Crítico en cuanto a la participación accionaria.

Principales obstáculos para la transición generacional		
Obstáculo	Comentario	Calificación
Resistencia del propietario-fundador	En cada transición de la dirección se observa una disposición a dejar el mando y asumir el rol de consejero o asesor.	Nulo
Desinterés de la siguiente generación para sumir la dirección del negocio	Existe un alto interés de las siguientes generaciones para vincularse a la dinámica empresarial.	Nulo
Percepción de los logros del propietario-fundador y del sucesor	Relación cercana y afectiva. Alta valoración mutua por el desempeño en la dinámica empresarial.	Nulo
Criterios para el desarrollo del sucesor y su vinculación a la dinámica empresarial	Se cuenta con un grupo familiar preparado para asumir la dirección de la empresa y/o vinculares en otras áreas operativas de la misma.	Nulo
Participación de la familia en la estructura de propiedad y dirección	La familia enfrenta dos retos, la vinculación a la dinámica de la cuarta generación y las decisiones sobre una propiedad accionaria fragmentada en varios miembros de la familia.	Alto
La no planeación del proceso de sucesión	Si bien se observa un proceso de sucesión planeado en las dos primeras transiciones generacionales, el reto es asumir la cuarta transición generacional.	Medio-alto

CASO 3 FABRICANTE C

Con una visión de negocio y con el deseo de establecerse en diferentes estados de la República mexicana, se inicia en la ciudad de México en el año de 1948 este negocio familiar. Inicia con un expendio para la distribución de pinturas importadas. Años más tarde la familia se traslada al Estado de México, donde crea la fábrica para dedicarse a la producción de pinturas y tintas. Por los años cincuenta se afilia a la ANAFAPYT.

En los años sesenta se traslada la planta a los Reyes la Paz, lugar donde se encuentra hasta la fecha. Son años de arduo trabajo que se reflejan en un crecimiento significativo para la empresa: adquiere una fábrica vecina especializada en productos químicos, se amplían las sus instalaciones, se diversifica la producción y se genera una nueva cartera de clientes. Al mismo tiempo forma una cadena de expendios de pintura a nivel nacional, que si bien operan de manera independiente, se surten de la misma fábrica.

Para estos años, el propietario-fundador se asocia con sus dos hermanos, con el sueño de formar la primera filial del sureste del país. Los resultados fueron favorables y ello les empujó a crear otra filial dedicada a la producción de pinturas para muebles, resinas sintéticas y emulsionadas. En los años setenta se fundó una nueva filial en esa zona.

La expansión de la empresa continuó durante los años ochenta, creando una planta en la ciudad de Guanajuato, otra en la ciudad Chihuahua, y una bodega en Guadalajara, siendo su principal producto, la pintura de repintado para la industria automotriz.

El hijo del fundador se vinculó a la empresa a mediados de los años setenta; sin embargo, desde que estaba estudiando la preparatoria, acudía a la fábrica a trabajar con su padre. Ahora de manera más formal y con la responsabilidad que había asumido al contraer matrimonio, se hacia cargo de la producción y algunas labores de oficinas.

A finales de los años ochenta, conflictos familiares entre el fundador y sus hermanos, le llevó a tomar la decisión de separar los negocios. [...] “Fue una decisión importante que no

deseaba hacer”, comenta, sin embargo la tensión familiar con los sobrinos se acrecentaba y junto con sus hermanos, decidieron separarse.

El se quedó con la planta ubicada en los Reyes, La Paz. Su familia directa, esposa e hijas se vinculan a la actividad empresarial, en actividades oficina: manejo de proveedores, clientes, cartera y recursos humanos. A su hijo lo nombra como gerente y el queda como director general. Padre e hijo se hacen cargo de la división de producción.

Para el fundador, [...] “la vinculación familiar a la dinámica empresarial le da cierta tranquilidad, al saber que si el llegase a faltar, la empresa va a continuar”. Si bien, hay momentos de conflicto, comenta, [...] “hemos aprendido a manejar las diferencias”. En la familia se comenta que se ha tratado de separar cuestiones de empresa de cuestiones familiares, sin embargo, consideran que todavía les falta mucho, [...] “no es fácil salir disgustado de tu casa y encontrarte a tu mujer en la oficina y saber que no puedes decirle nada”.

Agrega que [...] “mucho les ha costado saber manejar los límites de empresa y de familia: llevamos los problemas de la empresa a la casa y son tema de conversación en el fin de semana y en las comidas familiares”. Para su hijo, [...]”mucho afecta esta situación la relación de familiar, sin embargo agrega, que en momentos críticos, como los que en los últimos tiempos hemos vivido, ello les ha permitido encontrar algunas soluciones”.

Sobre las situaciones críticas vividas en los últimos tiempos menciona que, [...] son situaciones del mercado y de mermas en la producción. Si bien han tratado de cuidar y mantener un nicho de mercado, la competencia es cada vez mayor y el manejo de flujos de efectivo es crítico; entre clientes y proveedores se manejan tiempos de pago muy diferentes; casi compramos los insumos al contado y los clientes nos piden hasta 60 o 90 días de crédito, puntualiza”.

Respecto a la sucesión de la dirección, el fundador tiene claro que será su hijo quien asuma el cargo cuando se retire. Sabe que en sus manos, tanto la dirección de la empresa, como el manejo de la propiedad estarán cuidadas y serán bien manejadas. Para él, es una decisión de

familia y le recuerda que lo mismo hizo su padre con él, [...] “al dejarlo al frente de todos los negocios sabía que no faltaría nada para que la familia en su totalidad no tuviera problemas”. Menciona que el interés de su padre fue proteger siempre a la familia y el hará lo mismo.

Cabe resaltar aquí el alto grado de confianza y seguridad que el padre tiene en su hijo y cómo esta tradición se conserva de primera a segunda generación y hoy a la tercera. Refleja una sana relación entre el padre e hijo y la construcción de un espacio de convivencia y diálogo en donde cada uno de los protagonistas ha contribuido a esta relación.

En este caso también se resalta la participación activa tanto del padre como del hijo en la ANAFAPYT. Padre e hijo han ocupado cargos directivos y han colaborado en las diferentes comisiones. Su hijo es hoy miembro activo del Instituto Técnico de Pinturas y Tintas.

Al preguntarle al padre sobre los aspectos que han contribuido a tener una transición generacional exitosa comenta, [...] ”ha sido precisamente la unidad familiar, el vincular a los hijos al negocio desde chicos lo que ha contribuido a tener una transición exitosa. Además. Ha sido de mucho valor el contar con un grupo de trabajo conformado por no familiares que está comprometido con el negocio y que nos han acompañado por varios años”. Considera que, [...] “una de sus ventajas competitivas de su empresa ha sido el servicio gratuito de asesoría que dan a sus cliente, lo cual les ha permitido mejorar sus procedimientos de pintado y ha sido un plus frente a la competencia”.

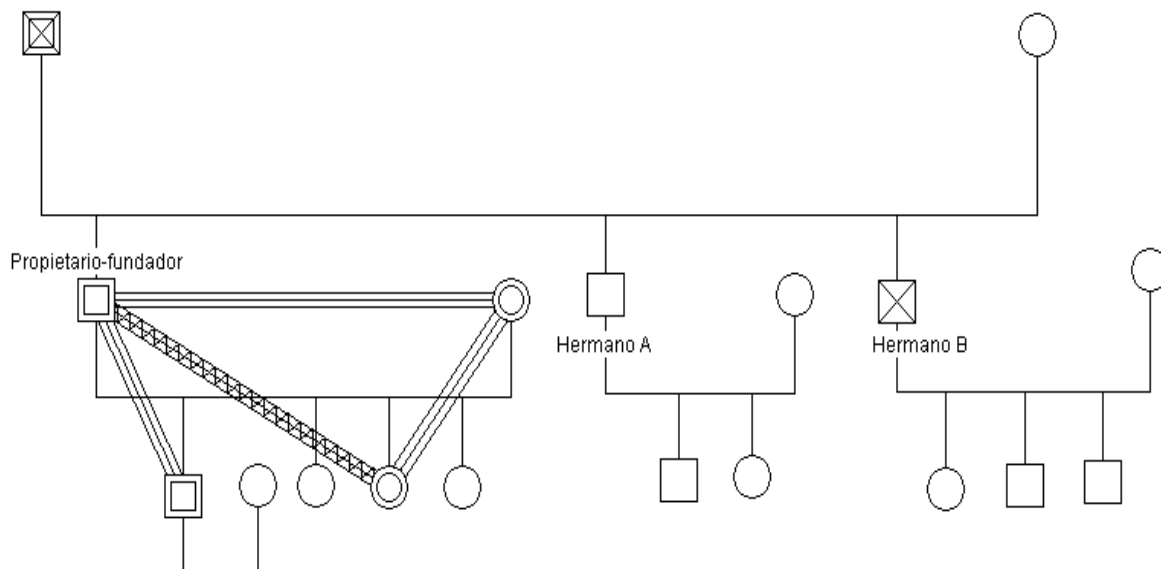
Sobre el comportamiento del mercado comenta que, [...] “la globalización ha sido una situación que mucho los ha afectado, no sólo a ellos, sino a la industria en general. Las condiciones actuales de mercado dan privilegio a las empresas transnacionales. Muchas de ellas además de ser competencias, son también proveedoras de insumos y establecen las cuotas de consumo y los términos de negociación, afectando nuestras finanzas”.

Menciona también, que [...] “algunas trasnacionales sólo tienen un distribuidor en la región, con mínimo conocimiento de la industria y de los cambios tecnológicos que en insumos se están dando. Afecta a los fabricantes en el sentido de no contar con una adecuada asesoría”.

En otras palabras, muchos de los actuales proveedores de insumos de la industria carecen hoy de una capacidad técnica y de una respuesta inmediata que ocasiona retrasos que los hacen menos competitivos en el mercado. Otro de los problemas del sector que identifica está relacionado con las cuestiones de manejo en aduanas para las importaciones. [...] “Muchas agencias aduanales no cuentan con un equipo eficaz, los trámites son laboriosos, y se incrementan en su costo, al igual que los costo de fletes y de transporte. Nada compensa que hayan disminuido los aranceles”.

Sobre la continuidad de la empresa familiar, para su fundador, [...] “el reto de la continuidad de la empresa familiar está más en las condiciones del mercado que en la propia situación familiar –es ese su caso –, mantenerse en un nicho de mercado y estar a la vanguardia de los cambios tecnológicos”, sin embargo, reconoce las limitaciones del mercado mexicano de pinturas al no ser creadores de tecnología y estar a la expectativa de las novedades tecnológicas de otros países. Para futuro considera que, [...] “el mercado se va a mantener, sin existir mayores posibilidades de crecimiento; en las empresa se observa una tendencia hacia la asociación y el resto seguramente se dedicará a producir pinturas más económicas para mantenerse en el mercado. Considera que hace falta mucho una cultura de pintado y que como fabricantes están en la obligación de influir más sobre el consumidor final”.

- **Genograma familiar**



Cuadro 43. Análisis de los resultados Caso 3. Fabricante C

Factores de carácter familiar, empresarial y de propiedad que contribuyen a explicar la continuidad de la empresa		
Factor	Comentario	Indicador de análisis
Años de la empresa	Fundada en el año de 1948, 59 años	Alto
Características relación Familiar	Unidad Familiar con cierto grado de cohesión familiar.	Medio
Vinculación familiar a la dinámica empresarial	La familia se vinculó laboralmente a la dinámica empresarial, sin embargo a tomado más la parte operativa del negocio. La estratégica se encuentra en manos de su fundador.	Medio
Criterios para el desarrollo del sucesor y su vinculación a la dinámica empresarial	Con formación en áreas administrativas. Habilidades en áreas operativas y de dirección. Valores compartidos e interés en el negocio.	Alta
Establecimiento de acuerdos y reglas para el desempeño empresarial	Valores familiares reflejados en la dinámica empresarial. Carecen de documentos donde se encuentre plasmado estándares de ética, disciplina y reglas para el desempeño empresarial. Carecen de la definición de políticas de contratación de familiares. No se han definido acuerdos que regulen la relación familia-empresa.	Deficiente
Resultados del proceso de sucesión en cuanto a participación en propiedad y dirección	Las decisiones sobre el manejo de la propiedad y de dirección corresponden más a una voluntad de su fundador que a un proceso planeado de sucesión.	Deficiente

Principales obstáculos para la transición generacional		
Obstáculo	Comentario	Calificación
Resistencia del propietario-fundador	No se detecta una resistencia por parte del propietario-fundador, sin embargo, se puede percibir que su retiro responderá más a una situación fortuita que a transferir formalmente la dirección.	Medio
Desinterés de la siguiente generación para sumir la dirección del negocio	Existe alto interés de las siguientes generaciones para asumir la dirección general del negocio.	Nulo
Percepción de los logros del propietario-fundador y del sucesor	Relación cercana y afectiva, fundamentada básicamente en la confianza del padre a su hijo. Alta valoración mutua por el desempeño en la dinámica empresarial.	Nulo
Criterios para el desarrollo del sucesor y su vinculación a la dinámica empresarial	El sucesor cubre con el perfil profesional y las habilidades directivas para asumir la dirección de la empresa.	Nulo
Participación de la familia en la estructura de propiedad y dirección	Se trata de una familia de negocio, enfocada más al desempeño operativo de la fábrica, que una familia empresaria que está considerando aspectos estratégicos para el crecimiento y desarrollo de la dinámica empresarial.	Alto
La no planeación del proceso de sucesión	La sucesión de la dirección y de la propiedad, responde más a la voluntad del fundador que, a un proceso planeado.	Alto

CASO 4 FABRICANTE D

De origen español es el propietario-fundador de la fábrica D, quien a sus 19 años de edad vino a la ciudad de México alrededor de los años cincuenta para asistir a la boda de su hermana.

En aquellos años su cuñado trabajaba en una fábrica de pinturas para sombreros y lo invitó para que trabajara con él en la elaboración de lacas y selladores para sombreros. Para alguien que no tenía conocimiento del oficio, comenta, [...] “fue todo un reto en su temprana edad: aprender no sólo la técnica sino también el manejo de los productos con catálogos en inglés, idioma que no conocía”. Esta experiencia contribuyó a su formación autodidacta como químico, quien con un espíritu emprendedor y de empuje, no sólo aprendió sobre pinturas, sino que comenzó a pedir más información sobre todo lo relacionado con las pinturas y lacas en general. Comenzó a investigar sobre otros productos, como anticorrosivos, bases y solventes para dedicarse a su fabricación.

Ya para entonces había cumplido los 24 años y su experiencia le daba una mayor seguridad sobre las oportunidades que había en el mercado, [...] "la gran mayoría se dedicaba a esmaltes y vinílicas, y para él, el negocio estaba en las pinturas especiales". De una manera muy rudimentaria, con algo de maquinaria y de equipo de laboratorio y con una pequeña oficina inicia operaciones en el año de 1955.

En el año 63 se cambió a otras instalaciones e inició la fabricación de pinturas anticorrosivas a base de resinas epóxicas y de productos como alquidales, acrílicos y hule clorado. Para el año de 1968 desarrolla y comercializa pinturas de poliuretano que fueron utilizadas en la fabricación de los primeros vagones del Metro de la ciudad de México, pinturas antigraffiti de poliuretano para las unidades de transporte urbano del Distrito Federal y pinturas para mantenimiento de aerolíneas. Estas acciones contribuyeron favorablemente a su crecimiento. En los años ochenta se construyó una nueva planta industrial y se adquirió nueva maquinaria y equipo de laboratorio más moderno para la fabricación y control de recubrimientos.

En el año 2000 se realizó una nueva remodelación en planta cubría ahora también: las oficinas, los laboratorios y el almacén. De esta forma se logro hacer más funcionales las instalaciones. Para el fundador, comenta, [...] “su prioridad ha sido hacer de su empresa un lugar de excelencia, en donde se trabaje en investigación y desarrollo de nuevos productos y donde se cuente con un equipo de trabajo de excelentes colaboradores”. Garantizar que toda operación se desarrolle ajustada a estándares internacionales, le ha permitido seguir manteniendo su posición de liderazgo en el campo de especialidades, pinturas y recubrimientos de alto desempeño. Hoy en día compite con grandes trasnacionales tanto en mercados nacionales como del exterior.

Una de sus preocupaciones de su fundador ha sido, el contar con personal altamente capacitado; por eso, desde hace varios años la empresa tiene un convenio con el Instituto Politécnico Nacional para que estudiantes de Ingeniería Química realicen su servicio social en la empresa, [...] “los buenos se han quedado”, comenta finalmente su fundador.

Considera que en la industria de pinturas es muy importante conocer las necesidades del cliente para ofrecerle mejores productos, siempre con la premisa de la calidad y de mejorar las propiedades de uso. [...] “hoy en día como fabricantes de pinturas debemos también desarrollar tecnologías más limpias para preservar el medio ambiente”, puntualiza.

Como emprendedor su filosofía de vida ha permeado en la organización. Una actitud abierta, de perseverancia y de disciplina hace de su fundador una persona que busca estar siempre a la vanguardia en el mercado, ofreciendo pinturas “hechas a la medida” y que gracias a su creatividad e innovación lo ha podido lograr. [...] "Es una empresa joven... con muchos años”, agrega.

Para su fundador la historia de la fábrica está llena de muchas anécdotas, esfuerzo, cambios y retos que a través del tiempo la ha forjado y han hecho de ésta, una compañía de vanguardia. Además, como empresa familiar, se suman las situaciones particulares por la vinculación de familiares en el negocio. En un inicio la fábrica fue de él y de su cuñado quien se dedicaba más al manejo de la parte administrativa y de los clientes. Tenía excelentes contactos y manejaba muy bien las relaciones públicas. Sin embargo, su

dedicación y empeño le fueron dando experiencia y fue ganando terreno. Participó en varias reuniones de la ANAFAPYT. Así, fue abriendo su propio camino como hombre de negocios. Para aquel entonces ya había contraído matrimonio y tenía 4 hijos.

Para la asociación este empresario ha sido un miembro de gran valía por su aportación como presidente e iniciador de diferentes proyectos de gran beneficio para la industria.

Siguiendo con la historia de vida empresarial, el cuñado fue alejándose de la fábrica poco a poco. No quería intervenir en las decisiones y fue dejando sus actividades. Por espacio de casi 7 años, permaneció alejado de la empresa. Durante ese tiempo se decidió que entrara a laborar uno de los hijos de su hermana. Sin embargo con una filosofía de vida muy similar a la de su padre, quería ganar mucho dinero sin mayor esfuerzo. Su otro hijo también entró a trabajar en la empresa y de manera simultánea también entró a trabajar el hijo del fundador como subalterno de su primo.

Fueron etapas de mucha presión y conflicto entre las dos familias. El cuñado presionaba por la liquidación o venta de la empresa sin que se llegase a un acuerdo en participación y dirección. La relación entre los primos en el terreno laboral tampoco era saludable. Como medida, el fundador decide irse de vacaciones y dejar a su cuñado en la dirección. A su regreso, mediados de los años ochenta, el fundador hace una propuesta a su cuñado: [...] “o compras o vendes”, y determinan un precio de negociación. La propuesta es aceptada por el cuñado, se resuelve así un problema de mucho tiempo atrás. Sin embargo, la relación familiar quedó muy golpeada y el distanciamiento fue mayor.

Para finales de los años ochenta, tres de sus hijas se vinculan laboralmente a la empresa años. Inician en el área de cobranzas y una de ellas tiempo después, comienza a manejar la parte de ventas. En forma paralela también se vinculan a trabajar en la empresa, dos de sus yernos, uno como ingeniero químico y el otro, en área administrativa y de comercialización.

Una fuerte presencia familiar en la empresa no sólo de la familia directa sino también política, es algo conflictivo. A pesar de que no se dan detalles precisos, se percibe ciertos conflictos en el entorno laboral de aquella época. En especial entre el hijo de fundador y los

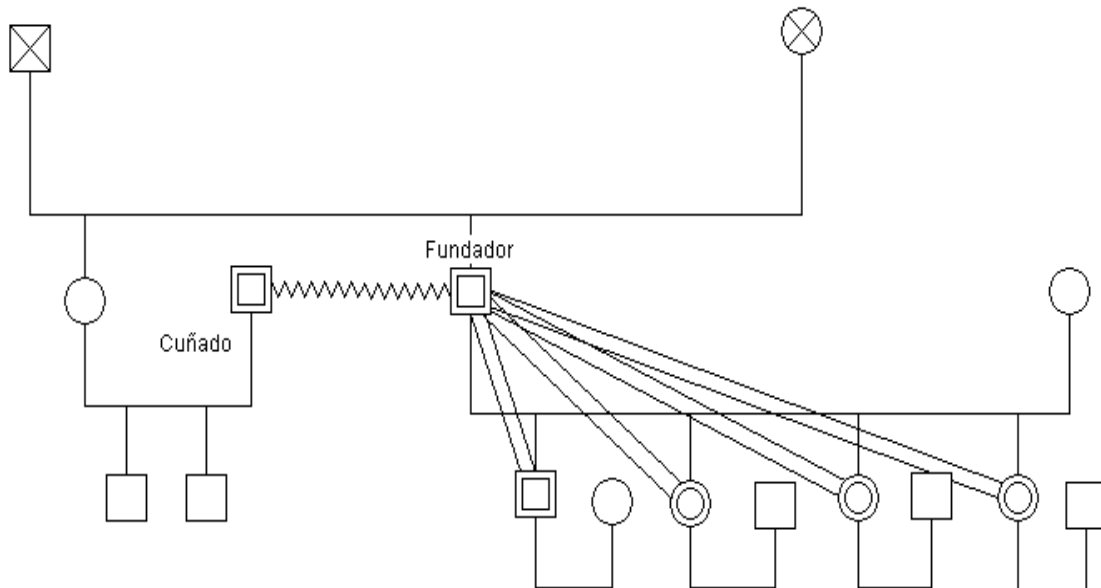
yernos; donde seguramente el padre intervenía a favor de su hijo. De igual manera, esta situación podría triangularse entre las hijas, sus esposos y el padre. Sin embargo la familia supo llevar la situación y mantener ante todo una relación familiar sana.

En los años noventa cuando se dio la crisis económica del país, la empresa, como muchas otras se vio fuertemente afectada. Muchos clientes quebraron y sus deudas nunca fueron recuperadas. La liquidez de la empresa no resultaba suficiente para sostener a las 6 familias que dependían casi totalmente del negocio; fueron momentos críticos para el entorno familiar.

Años después, se retira uno de sus yernos, posterior, el otro. Para el fundador, a pesar de que reconoce las valiosas aportaciones de sus yernos, que mucho contribuyeron a lo que es hoy la fabrica, en esos momentos aliviano mucho la carga, y explica [...] “era muy fuerte saber que seis familias dependían de la fabrica, al retirarse mis yernos, sólo dos familias dependíamos totalmente de ella, la mía y la de mi hijo. Hoy mis hijas siguen laborando en la empresa, y su ingreso no es la base del ingreso familiar, contribuyen a el, ya que sus esposos laboran de manera independiente y esto me da más tranquilidad como padre”. Hoy en día la empresa cuenta con un grupo directivo familiar conformado por el propietario-fundador, su hijo y sus tres hijas, que está enfocado a mantener y continuar con el empuje y empeño característico de su fundador para sostener y proyectar la fabrica tanto en el mercado nacional como internacional.

Sobre las preguntas relacionadas con la continuidad y el proceso de sucesión, para el fundador, la profesionalización misma de la empresa marca su camino. Hoy en día todo parece indicar que será su hijo quien asuma la dirección de la empresa cuando él ya no este presente, sin embargo, resalta la conformación de un grupo familiar directivo capaz de asumir la dirección y control de la empresa. [...] “todo será dentro de unos términos de acuerdo familiar”, concluye.

- *Genograma familiar*



Cuadro 44. Análisis de los resultados Caso 4. Fabricante D

Factores de carácter familiar, empresarial y de propiedad que contribuyen a explicar la continuidad de la empresa		
Factor	Comentario	Indicador de análisis
Años de la empresa	Fundada en el año de 1955, 52 años	Alto
Características relación Familiar	Alto grado de cohesión y unidad familiar.	Alto
Vinculación familiar a la dinámica empresarial	La familia está vinculada activamente a la dinámica empresarial, y conforma un grupo directivo estratégico.	Alto
Criterios para el desarrollo del sucesor y su vinculación a la dinámica empresarial	Con formación en áreas administrativas. Habilidades en áreas operativas y de dirección. Valores compartidos e interés en el negocio.	Alta
Establecimiento de acuerdos y reglas para el desempeño empresarial	Valores familiares reflejados en la dinámica empresarial. Se cuentan con algunos documentos donde se encuentran plasmadas las reglas para el desempeño empresarial. No se han definido por escrito acuerdos que regulen la relación familia-empresa.	Media
Resultados del proceso de sucesión en cuanto a participación en propiedad y dirección	Las decisiones sobre el manejo de la propiedad y de dirección corresponden más a una voluntad de su fundador que a un proceso planeado de sucesión. Sin embargo la empresa cuenta con una estructura de dirección, ha conformado un grupo directivo estratégico.	Media

Principales obstáculos para la planeación del proceso de sucesión		
Obstáculo	Comentario	Calificación
Resistencia del propietario-fundador	No se detecta una resistencia por parte del propietario-fundador, sin embargo, se puede percibir que su retiro responderá más a una situación fortuita que a transferir formalmente la dirección.	Medio
Desinterés de la siguiente generación para sumir la dirección del negocio	Existe alto interés de las siguientes generaciones para asumir la dirección general del negocio.	Nulo
Percepción de los logros del propietario-fundador y del sucesor	Relación cercana y afectiva. Valoración mutua por el desempeño en la dinámica empresarial.	Nulo
Criterios para el desarrollo del sucesor y su vinculación a la dinámica empresarial	El sucesor cubre con el perfil profesional y las habilidades directivas para asumir la dirección de la empresa.	Nulo
Participación de la familia en la estructura de propiedad y dirección	Se trata de una familia empresaria, ha conformado un grupo estratégico de dirección que considera aspectos claves para el crecimiento y desarrollo de la dinámica empresarial. Dedicación, empuje y empeño.	Nulo
La no planeación del proceso de sucesión	La sucesión de la dirección y de la propiedad responde más a la voluntad del fundador que, a un proceso planeado, sin embargo se han realizado varias acciones en función a la planeación del proceso de sucesión.	Medio

CASO 5 FABRICANTE E

En una comida familiar a los casi ya 70 años de edad el fundador y propietario de la fábrica de pinturas con más de 40 años en el mercado, preguntó a su familia ¿Qué harían si yo llegase a faltar?, recuerda hoy su hija con nostalgia al no haber tomado con la suficiente seriedad el cuestionamiento de su padre. En ese momento, se sintió mucho nerviosismo y la respuesta generalizada por casi todos los presentes fue, “vivirás muchos años más”.

No paso mucho tiempo para que el señor sufriera un infarto, falleciera y comenzaran una serie de conflictos no sólo familiares sino también en la empresa por cuestiones relacionadas con el manejo de la propiedad y de la dirección.

La hija del fundador estudió Ingeniería Química y trabajó junto a su padre durante casi 20 años a cargo del área de producción. Su hermano, que no había terminado sus estudios universitarios apoyó a su padre en la parte administrativa y de ventas. Sus otros dos hermanos menores, manifestaban un desinterés en vincularse a la fábrica y aunque en ocasiones lo hicieron, fueron más forzados por su padre que por voluntad propia.

La fábrica se fundó a finales de los años cincuenta, en el año de 1957. Su fundador una persona de origen humilde creció junto a una familia que se dedicaba a la comercialización de pinturas y tintas. Ahí trabajó por varios años, sin embargo la relación con su padre era bastante conflictiva por el carácter autoritario que lo caracterizaba. Es el fundador quién le propone a su padre el crear una fábrica de pinturas, sin embargo, tal vez por su edad o su difícil carácter que nunca llegaron a cristalizar juntos ese proyecto.

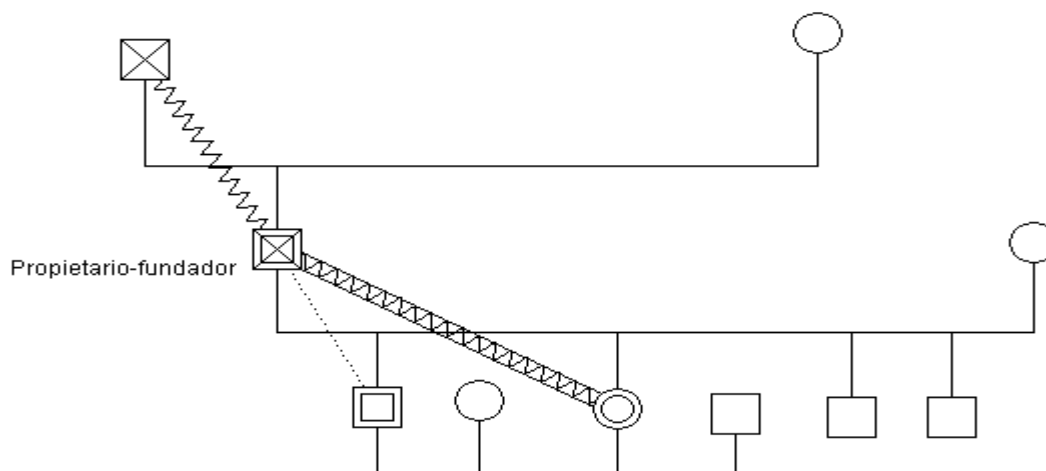
Así pues, trabajando con su padre para poder generar unos ahorros y en forma paralela buscando cómo crear su fábrica de pinturas, el fundador contó en un inicio con el apoyo de un familiar, tío por parte de su madre, quien también estaba vinculado en la industria de pinturas. Labor que realizó hasta el momento que pudo independizarse y dedicarse de lleno a su propio negocio.

Sobre su padre comenta la hija, [...] “fue una persona muy severa y estricta, dedicó el mayor tiempo de su vida a su trabajo. Fue el clásico proveedor que ejercía la autoridad tanto en la casa como en la empresa. Intentó vincular a sus hijos desde temprana edad al negocio, pero sólo logro que dos de nosotros nos internáramos en el”. Primero fue el hijo mayor, quien había dejado sus estudios de licenciatura y posterior se vinculó su hija cuando terminó su carrera de ingeniería química. El hijo se vincula inicialmente en la parte operativa de la empresa, y después en la parte de ventas. La función directiva siempre la ejerció el padre y fue nula la participación por parte de sus hijos, ya que cualquier comentario que se hacía sobre la empresa era cuestión de conflicto.

Ante la muerte repentina del propietario fundador en el año 2000, es la hija quien desea continuar con la fábrica, sin embargo la relación con sus hermanos estaba bastante deteriorada. Para ella, [...] “a ninguno de mis hermanos realmente le interesaba la fabrica”.

En medio de conflictos familiares, riñas entre hermanos, presiones sobre pedir resultados y ganancias no existentes, más los conflictos propios de una empresa como era: una cartera vencidas, deudores varios y una falta de claridad en la definición de estrategias a seguir ante la pérdida repentina del fundador, se decide liquidar la empresa y repartir en forma proporcional el poco capital que quedó después de la liquidación.

- *Genograma Familiar*



Cuadro 45. Análisis de los resultados Caso 5. Fabricante E

Factores de carácter familiar, empresarial y de propiedad que contribuyen a explicar la continuidad de la empresa		
Factor	Comentario	Indicador de análisis
Años de la empresa	Fundada en el año de 1957, 50 años	Alto
Características relación Familiar	Relación familiar conflictiva y distante	Bajo
Vinculación familiar a la dinámica empresarial	Familia distante de la dinámica empresarial. La vinculación de dos de sus hijos responde más a la presión de su padre que a una voluntad manifiesta.	Bajo
Criterios para el desarrollo del sucesor y su vinculación a la dinámica empresarial	Con conocimiento en el área química y formación básica en áreas administrativas.	Medio
Establecimiento de acuerdos y reglas para el desempeño empresarial	Valores familiares reflejados en la dinámica empresarial. Careció de reglas establecidas para el desempeño empresarial.	Bajo
Resultados del proceso de sucesión en cuanto a participación en propiedad y dirección	No se dio el proceso de sucesión. La muerte repentina del propietario-fundador y el carecer de decisiones estratégicas para su continuidad, llevaron a la liquidación de la empresa.	Bajo

Principales obstáculos para la transición generacional		
Obstáculo	Comentario	Calificación
Resistencia del propietario-fundador	El carácter autoritario y distante del propietario-fundador generó barreras con su familia y una distancia hacia la realidad de la empresa.	Alto
Desinterés de la siguiente generación para sumir la dirección del negocio	Desinterés total de la familia. Sólo se manifestó el interés de uno de los hijos a continuar con el negocio.	Alto
Percepción de los logros del propietario-fundador y del sucesor	Relación distante y conflictiva.	Alto

Criterios para el desarrollo del sucesor y su vinculación a la dinámica empresarial	Posible sucesor con conocimiento en el área química. Falta de conocimientos y habilidades en el área directiva y estratégica del negocio.	Medio
Participación de la familia en la estructura de propiedad y dirección	Familia distante frente a la realidad de la dinámica empresarial. Sin visión sobre el futuro del negocio	Alta
La no planeación del proceso de sucesión	Caso fortuito, muerte repentina del propietario-fundador. No se planeó la sucesión ni se realizaron acciones previas relacionadas con la sucesión	Alto

2.3 Análisis comparativo de los resultados de los casos de estudio

En los cuadros siguientes se presenta un análisis comparativo de los resultados obtenidos en cada caso en función al planteamiento de la investigación: en primer lugar, los factores relacionados con la continuidad de la empresa, y en segundo lugar, los obstáculos frente al proceso de transición generacional.

Cuadro 46. Factores de carácter familiar, empresarial y de propiedad que contribuyen a explicar la continuidad de la empresa

Factor	Caso 1 Fabricante A	Caso 2 Fabricante B	Caso 3 Fabricante C	Caso 4 Fabricante D	Caso 5 Fabricante E
Años de la empresa	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto
Características relación Familiar	Alta y favorable	Alta y favorable	Medio	Alto	Bajo
Vinculación familiar a la dinámica empresarial	Alta en las tres primeras generaciones. Ausente en la cuarta generación	Alta	Medio	Alto	Bajo
Criterios para el desarrollo del sucesor y su vinculación a la dinámica empresarial	Alto	Alta	Alta	Alta	Medio
Establecimiento de acuerdos y reglas para el desempeño empresarial	Deficiente	Medio-alto	Deficiente	Media	Bajo
Resultados del proceso de sucesión en cuanto a participación en propiedad y dirección	Critico en el aspecto de dirección.	Medio	Deficiente	Media	Bajo

Cuadro 47. Obstáculos para la transición generacional

Obstáculo	Caso 1 Fabricante A	Caso 2 Fabricante B	Caso 3 Fabricante C	Caso 4 Fabricante D	Caso 5 Fabricante E
Resistencia del propietario-fundador	Alto	Nulo	Medio	Medio	Alto
Desinterés de la siguiente generación para sumir la dirección del negocio	Alto	Nulo	Nulo	Nulo	Alto
Percepción de los logros del propietario-fundador y del sucesor	Nulo	Nulo	Nulo	Nulo	Alto
Criterios para el desarrollo del sucesor y su vinculación a la dinámica empresarial	Alto	Nulo	Nulo	Nulo	Medio
Participación de la familia en la estructura de propiedad y dirección	Alto	Alto	Alto	Nulo	Alta
La no planeación del proceso de sucesión	Alto	Medio-alto	Alto	Medio	Alto

En seguida se presenta un análisis de los casos en función a los elementos considerados en la definición de empresa familiar y sobre aspectos relacionados con la continuidad y la sucesión.

Cuadro 48. Análisis sobre aspectos relacionados con la continuidad y la sucesión

	Caso 1 Fabricante A	Caso 2 Fabricante B	Caso 3 Fabricante C	Caso 4 Fabricante D	Caso 5 Fabricante E
Años de Vida de la Empresa	74 años	72 años	59 años	52 años	47 años
Generaciones que participan en la empresa	G1, G2, G3	G1, G2, G3	G1, G2	G1 y G2	G1 y G2
Conformación de Estructuras de Gobierno	Consejo de Administración	Consejo de Administración Consultivo y de Familia	Consejo de Administración	Consejo de Administración	No se conformaron
Participación Patrimonial	Dos miembros de la Familia	Varios miembros de la familia	Propietario-único	Propietario-único	Propietario-único
Planeación del Proceso de Sucesión	Natural el primer y segundo proceso Incierto hacia las siguiente generación	Natural el primer proceso Planeado el segundo En análisis la vinculación de la cuarta generación	Se considera que se dará de manera natural en el primogénito de la familia	Se considera que se dará de manera natural en el primogénito de la familia	No se dio
Resultado del Proceso de Sucesión	Favorable hasta la fecha	Favorable hasta la fecha	Favorable hasta la fecha	No se ha dado aún	Desfavorable

Cuadro 49. Análisis según los elementos de la definición de Empresa Familiar

	Caso 1 Fabricante A	Caso 2 Fabricante B	Caso 3 Fabricante C	Caso 4 Fabricante D	Caso 5 Fabricante E
Propiedad y Dirección	Propiedad y dirección en manos del padre y de la hija	Propiedad en manos de varios miembros de la familia. Dirección participativa	Propiedad y dirección en manos del propietario-fundador	Propiedad y dirección en manos del propietario fundador con apoyo grupo Directivo	Estuvo centrada en el propietario-fundador
Influencia Familiar	Alta y Favorable	Alta y Favorable	Media	Alta y Favorable	Baja y Desfavorable
Transición Generacional	Del abuelo al Padre Del Padre a la Hija	Del abuelo al Padre Del Padre al Hijo	Del padre al Hijo	En proceso del Padre al Hijo	No superó la segunda generación

CAPITULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Sobre el estudio de la empresa familiar se pone de manifiesto que uno de los principales temas de investigación es el relacionado con la transición generacional y con ello, todo lo que implica asumir el proceso de sucesión para lograr la continuidad de la empresa y conservar su carácter de empresa familiar. Sin embargo, a pesar de la atención que se le ha dedicado al tema existen aún grandes vacíos y un extenso campo de estudio para lograr una mejor comprensión de las situaciones particulares que enfrenta la familia empresaria, en especial el propietario fundador y el sucesor.

En este particular cabe anotar que los estudios empíricos realizados en México y en otros países Latinoamericanos son todavía muy escasos, situación que valdría la pena continuar desarrollando en futuras investigaciones para con ello poder plantar propuestas y generar modelos propios que se ajusten más a la realidad particular del entorno.

Es de resaltar la importancia que tienen las empresas familiares en el entorno nacional e internacional. Juegan un rol clave en la economía de cada región, independiente al sector a que pertenezca, a su tamaño o giro; son significativas en número, tienen un alto impacto en el PIB y generan fuentes de empleo. En este sentido se puede afirmar que son la base para el crecimiento económico y el desarrollo del país; sin embargo, estas empresas enfrentan hoy en día dos grandes desafíos: el integrarse dinámicamente en el proceso de globalización y el asumir la transición generacional.

Hoy en día, tanto la familia como la empresa enfrentan cambios significativos en su estructura, y con ello en su forma de interactuar; operan dentro de un entorno más complejo que bien puede o no contribuir a su crecimiento y desarrollo. En muchas de ellas, el relevo generacional y los aspectos relacionados con la continuidad y la sucesión, son situaciones que preocupan a las generaciones mayores, quienes ven ante la actual complejidad, un futuro cada vez más incierto.

Por su parte, las nuevas generaciones de familia, muchas de ellas ya involucradas en la dinámica empresarial, asumen junto a la generación mayor, entre otros, el reto de desarrollar habilidades que les permitan identificar y resolver las dificultades particulares de la empresa familiar. Su desafío, es desarrollar un estilo de dirección que sea eficaz ante las exigencias de un mercado cambiante, globalizado y competitivo, y que les permita a la vez, mantener y consolidar el patrimonio empresarial, junto con la unidad y la armonía familiar. En otras palabras, que logre mediar entre los intereses de la familia y de la empresa valorando las repercusiones de sus decisiones sobre estas dos dinámicas.

El desarrollo de la investigación permitió, además de analizar de manera cuantitativa las variables definidas, comprender de una forma más amplia e integral, el comportamiento de cada empresa familiar, encontrando algunas similitudes así como situaciones particulares que caracterizan a cada empresa familiar, todo lo cual enriquece los resultados obtenidos. Es importante señalar que los resultados obtenidos no se pretenden generalizar, son válidos para la muestra de estudio. Permiten identificar algunas tendencias y aportar evidencia sobre el tema de estudio. A la vez, permiten generar sugerencias para futuros trabajos de investigación.

En la investigación se planteó como objetivo principal, identificar los factores de carácter familiar, empresarial y de propiedad que contribuyen a explicar la continuidad de las empresas familiares afiliadas a la ANAFAPYT, así como identificar los elementos que han condicionado la transición generacional de dichas empresas.

En respuesta a la primera pregunta de la investigación que plantea, ¿cuáles son los principales factores de carácter familiar, empresarial y de propiedad que contribuyen a explicar la continuidad de las empresas familiares afiliadas a la ANAFAPYT?, se encontró que sólo tres de los seis factores definidos, son los que contribuyen a explicar la continuidad de las empresas objeto de estudio.

Los factores definidos fueron: a) años de vida de la empresa, b) características de la relación familiar, c) vinculación de la familia en la dinámica empresarial, d) criterios para el desarrollo del sucesor y su vinculación a la dinámica empresarial, e) establecimiento de

acuerdos y reglas para el desempeño empresarial y f) resultado del proceso de sucesión en cuanto a la participación en la propiedad y en la dirección.

De éstos, los que contribuyen a explicar la continuidad de las empresas objeto de estudio son: a) años de vida de la empresa conservando la participación de la familia en la propiedad y en la dirección; b) características de la relación familiar, y c) criterios para el desarrollo del sucesor y su vinculación a la dinámica empresarial. Dos son factores de carácter empresarial (a y c) y uno es de carácter familiar (b).

a) Años de vida de la empresa

El tiempo de vida de una empresa determina su continuidad y se mide por los años de existencia. En el caso de las empresas familiares, se suma el hecho de mantener en el tiempo, la participación familiar en la propiedad y la dirección. De acuerdo a los resultados las empresas con mayor permanencia conservan la dirección y la propiedad en manos del mismo linaje familiar; 72% de las empresas con más de 35 años de existencia han conformado una sociedad familiar y 62% han sufrido una transición generacional.

Son empresas intergeneracionales donde se identifica una participación activa de la primera, segunda y tercera generación de la familia; siendo en su mayoría, el hijo del fundador, la persona quien asumió el rol director. Cabe mencionar que dos de los casos objeto de estudio, son empresas que se encuentran frente a la cuarta transición generacional.

En consideración a la antigüedad de la empresa y su comportamiento frente a los factores de análisis, no se encontraron diferencias significativas en el comportamiento entre las empresas con más de 35 años de existencia y las menores. En ambos casos la presencia activa del propietario-fundador es visible aún; además, existe una tendencia a favorecer a un miembro de la familia antes que a un externo para asumir el cargo de director. En los casos de las empresas con más de 35 años de existencia, el sucedido ya elaboró su testamento; sin embargo no ha elaborado aún un plan de retiro.

b) Características de la relación familiar

En este sentido se aportan evidencias a favor de fortalecer la relación familiar como uno de los factores importantes para lograr la continuidad. En los resultados de las encuestas se reconoce que la unidad familiar ha contribuido para que el negocio conserve su condición de empresa familiar.

La familia que se caracteriza por ser interdependiente y coherente es la que tiene una incidencia más favorable en la continuidad de la empresa. Una relación familiar con alto grado de cohesión y de adaptabilidad a la vez, genera una dinámica favorable para el crecimiento y desarrollo de sus miembros, quienes a futuro tendrán un mayor compromiso hacia la empresa familiar. Sus fuertes lazos de unión y de convivencia les permiten visualizar un futuro donde prevalece mantener el sentido de unidad familiar.

Cabe señalar que el entorno familiar es fundamental para la formación de los individuos. En el hogar es donde se cultivan los valores, los hábitos y costumbres y se define la personalidad; de igual manera se alientan los sueños y deseos de realización personal, familiar y profesional.

La familia en México es símbolo de fortaleza, de unión, de cohesión y solidaridad. Sin embargo se reconocen los cambios y las nuevas tendencias en su estructura y en el comportamiento de sus integrantes. Todo lo cual tiene un impacto fuerte en la dinámica empresarial. Se resalta en especial la tendencia hacia una nueva distribución de roles y de manejo de poder, donde en particular, el modelo tradicional de liderazgo caracterizado por un control patriarcal ha dado paso a un ambiente más participativo y abierto. Aún queda mucho por hacer; aspectos como lograr una comunicación efectiva, la apertura ante el manejo de la información y una actitud más dispuesta a la negociación y a la delegación están aún en camino.

En relación a este factor en el caso A, por ejemplo, ha sido el apoyo mutuo, la tolerancia y la paciencia ante momentos críticos, los aspectos que los han fortalecido para seguir adelante. Y a pesar de ser incierta la siguiente transición generacional, se percibe una gran confianza

de encontrar la forma y el mecanismo para que la empresa continúe. En el caso, existe un alto compromiso de la segunda y de la tercera generación.

En el caso B, la familia ha logrado establecer claramente el espacio de acción familia – empresa, de dar soluciones en cada dinámica sin mezclar una con otra y esto les ha permitido mantener excelente relación y convivencia familiar que es extensiva hacia la familia política. Su dilema es, cómo asumir la cuarta transición generacional ante la forma compleja que hoy tiene la propiedad. En esta participan varias ramas de la familia e involucra de manea directa a miembros de la segunda y tercera. En palabras de uno de sus miembros, [---] “La familia será una fortaleza para asumir dicho proceso de una forma objetiva y dentro de un análisis de los diversos escenarios posibles para tomar una decisión acertada, eso siempre nos ha funcionado”. La confianza y el alto grado de unidad familiar son característicos de esta relación familiar.

En el caso C, el padre tiene una fe ciega en su hijo fundamentada en una tradición familiar. En el caso se comenta su vivencia cuando el padre lo hizo responsable de toda la familia al dejarlo al frente de los negocios, y él está satisfecho de haber cumplido su labor, no duda de que su hijo hará lo mismo. La historia de familia podría reflejar un alto grado de confianza sin embargo, en el entorno familiar existen conflictos que han permeado a la empresa y que hoy, a pesar del esfuerzo hecho por la familia reflejan una ausencia de mecanismos para canalizarlos y resolverlos. La dinámica familiar carece de una comunicación efectiva, lo cual obstaculiza el abrir espacios de dialogo y negociación.

En el caso D existe un alto grado de cohesión familiar y contrario al caso anterior han sabido canalizar adecuadamente los conflictos para no entorpecer la dinámica empresarial.

Finalmente en el caso E se observa un claro distanciamiento entre los miembros de la segunda generación. La dinámica familiar fue distante y carente de espacios de comunicación y dialogo. Ante el conflicto, la familia encontró como salida, liquidar la empresa.

Se concluye que el nexo familiar no sólo determina la condición particular de empresa familiar sino que también se constituye como uno de los factores que contribuye a su continuidad. En el nexo familiar se identifican también los principales obstáculos para hacer frente al proceso de sucesión.

c) Criterios para el desarrollo del sucesor y su vinculación a la dinámica empresarial

A nivel familiar se tienen claramente identificados los criterios necesarios para el desarrollo personal y profesional de futuro sucesor. Contempla según el orden de importancia calificado: experiencia laboral, interés en el negocio, valores compartidos con el fundador, capacitación y entrenamiento y finalmente la formación académica.

En los casos analizados se describe a detalle como fue la vinculación del sucesor a la dinámica empresarial. Prevalece la vinculación desde los primeros años de vida, a manera de juego, visita informal o de cubrir un período de vacaciones. Se afirma con esta evidencia la importancia de crear espacios y mecanismos que permitan a las siguientes generaciones de familia acercarse a la dinámica empresarial, conocer, aprender y comprender su complejidad. Este ejercicio inicial en los primeros años de vida, mucho contribuirá a la claridad futura de sus sueños y es vital importancia para que las nuevas generaciones vayan construyendo su visión de futuro, y su proyecto de desarrollo profesional y de vida.

En complemento a lo anterior también se detalla la experiencia profesional de algunos de ellos en otras empresas y su grado de formación profesional, acciones que contribuyen al desarrollo de sus habilidades y competencias en diferentes áreas a nivel empresarial.

Se resalta la importancia que para el propietario-fundador tiene el que el sucesor comparta sus valores de familia y el que demuestre un interés genuino en el negocio familiar.

La permanencia del fundador en la empresa y su disposición a delegar tareas directivas al sucesor con un reconocimiento pleno y con un ejercicio de la crítica constructiva son elementos que propician un proceso de sucesión de la dirección exitoso, todo lo cual significa que no es incompatible la presencia del fundador en unión con el sucesor donde la asesoría del primero es sumamente valiosa en la entrega de la estafeta al sucesor.

En lo que respecta a la formación del sucesor no resulta suficiente su incorporación a la empresa bajo la tutela del fundador, se requiere de un plan de capacitación y entrenamiento como directivo bajo el liderazgo de otros mentores con experiencia dentro y fuera de la organización que garanticen el desarrollo de competencias profesionales para su desempeño.

Se destacan como aspectos favorables, el conocimiento de la actividad económica que se realiza, el haber experimentado la posición de subordinado como elemento clave para conocer aspiraciones y comportamiento de los empleados así como participar en la elaboración de iniciativas que emanan de la apreciación de la planta productiva y no de las oficinas de la dirección.

Con respecto a los factores sobre los cuales no se encontraron evidencias a favor (vinculación de la familia a la dinámica empresarial y establecimiento de acuerdos y reglas para el desempeño empresarial), es importante hacer hincapié que, este resultado es válido para las empresas objeto de estudio. Valdría la pena profundizar en futuros trabajos de investigación cuál es el comportamiento de estos factores en otras empresas de carácter familiar.

En otras palabras, el hecho de no encontrar evidencias a favor de estos dos factores, no quiere decir que éstos no sean relevantes para la continuidad de otras empresas familiares.

En el caso por ejemplo, con respecto a la vinculación familiar a la dinámica empresarial se observa que en el 69% de las empresas laboran dos o más miembros de la familia, sin embargo su participación en las estructuras de gobierno es mínima. Es situación refleja una ausencia de los miembros de la familiar en los niveles estratégicos de la empresa.

Sobre el establecimiento de acuerdos y reglas para el desempeño empresarial, donde se consideran la definición de estándares de ética, disciplina y desempeño, los resultados arrojan que la mayoría de las empresas carece de dichos documentos; en algunos casos se percibe que los acuerdos y las reglas son parte de una cultura organizacional que están dados por las tradición en la empresa.

Tanto en las empresas con más de 35 años de existencia como en las de menos, se identificó que la participación familiar es limitada en cuanto a reuniones de trabajo, sin embargo es significativa a nivel operativo. No hay evidencias con relación a la elaboración de acuerdos familiares y documentos escritos que los avalen. También se detectó que en aquellos casos en donde el fundador ya no está vinculado laboralmente a la empresa, existe una mayor disposición por parte de la familia y de los sucesores para participar en la elaboración de un plan de sucesión.

En este sentido se concluye que, la carencia de acuerdos y reglas para el desempeño empresarial, y sobretodo de la claridad frente a decisiones claves que regulan la interacción entre empresa y familia, incrementa el nivel de conflicto en la familia empresaria, sin embargo el contar o no con estos documentos, no ha sido un factor influyente en la continuidad de las empresas objeto de estudio.

Con relación a ello por ejemplo, en los casos A, C y E se reflejan la situación crítica que representó para la familia, el no haber establecido acuerdos sobre la participación familiar en la empresa. El caso B ejemplifica el beneficio que ha representado para la empresa familiar el lograr establecer claramente el espacio de acción familia – empresa. En el caso, el establecer por escrito lineamientos de acción claros, ha permitido a la familia empresaria mantener una excelente relación y convivencia familiar, y a la vez, mantener una empresa consolidada y rentable.

La segunda pregunta se enfoca a identificar los elementos que han condicionado la transición generacional, se cuestiona ¿cuáles son los obstáculos que tanto el propietario fundador como los miembros de la familia vinculados a la dinámica empresarial han tenido que afrontar para hacer frente a la transición generacional?;

En la hipótesis se plantearon seis obstáculos: a) la resistencia del propietario-fundador; b) el desinterés de las siguientes generaciones por asumir la dirección del negocio; c) la percepción de los logros del propietario fundador y del sucesor; d) criterios para el desarrollo del sucesor y su vinculación a la dinámica empresarial; e) participación de la

familia en la estructura de la propiedad y de la dirección y f) la no planeación del proceso de sucesión.

Los resultados obtenidos permiten identificar, en las empresa estudiadas, los siguientes obstáculos frente a la transición generacional: a) la resistencia del propietario-fundador, b) el desinterés de la familia para participar de manera activa en las cuestiones estratégicas de la empresa, c) la visión de la familia sobre la estructura de la propiedad y de la dirección, y d) la no planificación del proceso de sucesión. Cabe mencionar que los puntos b) y c) están directamente relacionados con el desinterés de la siguiente generación para asumir la dirección del negocio y con la participación de la familia en la estructura de propiedad y de la dirección.

Los resultados obtenidos llevan a concluir que los obstáculos enfrentados por las familias empresarias objeto de estudio, que han asumido un proceso de transición generacional, están relacionados principalmente con conflictos de tipo familiar, la características del perfil del fundador y su actitud ante el proceso, es decir la formar particular de cómo se retira, siendo en muchos casos un proceso fallido, según plantea la teoría en donde sigue estando presente sin soltar totalmente el mando de la empresa.

La sucesión como tal no se planea formalmente; son pocas las familias empresarias que han emprendido acciones concretas frente a este proceso. Siendo por tanto uno de los obstáculos para lograr una adecuada transición generacional. Pareciera que existiera un temor al enfrentar dicha realidad y asumir la transferencia formal del poder o elegir el sucesor con el perfil adecuado para continuar en la dirección de la empresa. Por su parte, a nivel familiar se carece, en muchos casos, de una visión conjunta lo cual dificulta una adecuada toma de decisiones estratégicas y el poder establecer acuerdos que reflejen la voluntad familiar respecto a la situación futura de la familia y de la empresa. Pareciera también que, existe un desconocimiento sobre los mecanismos para implementar el proceso de sucesión.

Se encontró una alta disposición del propietario-fundador a continuar en la dirección de la empresa y una resistencia a iniciar el proceso de sucesión. Hoy se constituyen como una sociedad familiar el 72% de las empresas encuestadas. Sin embargo en cuestiones de

dirección, el propietario-fundador sigue ejerciendo aún el liderazgo, lo que refleja una alta tendencia a ejercer un liderazgo único más que un liderazgo compartido. En promedio, 16 de las empresas encuestadas están aún en manos del propietario-fundador, quien ejerce el cargo de director general o gerente, quienes, con dificultad, muestran una apertura para asumir el proceso de transición generacional.

En correspondencia, si bien la familia participa en la propiedad, no se percibe una participación activa sobre cuestiones estratégicas de empresa. Acciones como conformar órganos de gobierno a nivel empresarial y familiar para fortalecer al grupo directivo aún no están claramente definidas en las empresas encuestadas. Siendo éste, uno de los grandes retos de la familia empresaria: elaborar e implementar un plan que describa la orientación estratégica frente a la estructura de propiedad y de dirección.

El caso A por ejemplo, corresponde a una empresa de tercera generación, que ha enfrentado dos transiciones generacionales, existe un panorama incierto hacia la siguiente transición. En la primera transición generacional enfrentaron como obstáculo, los conflictos entre los herederos que les llevó a pensar en liquidar o vender la empresa y la muerte repentina de uno de los socios. En la segunda transición fue la muerte repentina del sucesor, sin embargo la situación se enfrentó favorablemente gracias a la vinculación activa a la empresa de la hija, quien además tenía la formación académica y experiencia previa en otra empresa del sector.

Esta empresa no ha logrado un mayor crecimiento en el mercado, si bien ha logrado mantenerse y conservar la calidad de sus productos, hoy en día enfrenta dos amenazas; la competencia de grandes empresas y el incremento de los negocios informales que compiten con productos de baja calidad a precios mas baratos. Además enfrenta la incertidumbre frente a quién asumirá la dirección de la empresa en un futuro.

En el caso B, la primera y segunda transición generacional se da de una manera muy similar; en ambas, existe una disposición de dejar el mando y asumir el rol de consejero o asesor, y de nombrar al primogénito como director de la empresa. Actualmente enfrentan el proceso de establecer lineamientos de vinculación para la cuarta generación; situación compleja que

enfrenta como obstáculo una participación accionaría fragmentada en varios miembros de la familia. Esta empresa es hoy en día líder en el mercado nacional e incursiona en los mercados internacionales.

El caso C y D son empresas que están en proceso de transición generacional y la sucesión de la dirección y de la propiedad responde más a la voluntad del fundador que, a un proceso planeado. En ambos casos el hijo ocupa actualmente el cargo de gerente y el fundador el de director general. Además se caracterizan porque en ambas empresa, años atrás, el fundador enfrentó varios obstáculos; a pesar del crecimiento y desarrollo logrado durante casi 30 años, en su momento, cada uno tuvo que tomar la decisión de separarse de sus hermanos o pariente políticos por conflictos familiares que empezaban a crear malestar entre los miembros de la segunda generación. Hoy en día tienen claro que será su hijo quien asuma el cargo de director general cuando se retire.

Finalmente por cuestiones de tipo familiar, y en particular por el perfil que caracterizó al fundador del caso E, la familia empresaria no pudo asumir y resolver los obstáculos frente a la transición generacional, contrario a ello, los obstáculos se incrementaron por las discrepancias entre los miembros de la segunda generación y la decisión fue liquidar la empresa.

Cabe señalar que en el entorno social y cultural en la familia mexicana se observa todavía de manera importante que el fundador es un hombre y que la visión del sucesor en manos del primogénito, constituye su sueño. Sin embargo en el futuro inmediato, y dada la mayor incorporación de la mujer a la vida laboral y de formación universitaria, contribuye a que la variable género incorporará nuevas tendencias en el proceso de sucesión de la dirección.

Hacia una siguiente transición generacional y en contraposición de los estilos de liderazgo, se observa como tendencia la transición de un estilo de liderazgo único a uno participativo, a la conformación de estructuras de gobierno y fortalecimiento de un grupo estratégico de dirección, que sobre la base del conocimiento de las ventajas y desventajas que cada uno de los participantes posee, logra minimizar éstas últimas en aras de propiciar una conjugación

adecuada de los intereses empresariales y familiares en beneficio de la empresa y de la propia familia.

Esta tendencia contribuye a la afirmación de que la planeación del proceso de sucesión va muy de la mano del proceso de profesionalización de la empresa. Lo cual, claramente se observa en los casos B y D, que a diferencia de los otros tres casos, el proceso de sucesión tuvo lugar dentro de una planeación más formal y haciendo uso de las herramientas administrativas.

Al respecto cabe agregar los resultados del análisis de correlación, donde se obtuvo que los factores de carácter familiar que tienen una correlación significativa con la planeación del proceso de sucesión son: la vinculación de la familia a la dinámica empresarial (.579), la relación entre el propietario fundador y sucesor (.505) y el desarrollo del sucesor y su vinculación a la empresa (.605).

Con ello se aporta evidencias sobre el papel fundamental que juega la familia empresaria frente al desarrollo del proceso de sucesión. Se reconoce que es el propietario fundador el eje clave para su realización, sin embargo, es necesaria una mayor vinculación de la familia a la dinámica empresarial para dar continuidad a su sueño. La relación entre el propietario fundador y sucesor, así como el desarrollo del sucesor y su vinculación a la empresa son piezas claves de este proceso.

El proceso de transición generacional enfrenta a las dinámicas que convergen en el contexto de la empresa familiar; sin embargo, el lograr la continuidad de la empresa en su carácter familiar, mucho está relacionado con aspectos que caracterizan a la dinámica familiar; como son: valores, sueños de vida, patrones de conducta e interacción de sus integrantes.

Empresa y familia son dos organizaciones con características muy particulares, y lograr una adecuada interacción, es el reto de la familia empresaria. “[...] a veces se decide con el corazón, otras con la razón”, y lograr permanecer en el tiempo tanto como familia y como empresa, es un arduo trabajo que requiere de habilidades para adoptar acciones con el fin de

fomentar el crecimiento de la empresa, transferir el poder y el control de la misma, manteniendo y acrecentando la unidad familiar.

Lograr preservar un patrimonio y legado familiar es un compromiso de todos los integrantes de la familia. Si bien las relaciones de familia no están condenadas a depender de los resultados del negocio familiar, y las decisiones de la empresa no deben definirse por lo que esté ocurriendo en el ámbito familiar, reconocer esta interdependencia y comprenderla desde una visión holística es fundamental para que tanto la empresa como la familia logren trascender en el tiempo, y no necesariamente terminen en una crisis. La profesionalización de la empresa y las buenas relaciones familiares si bien no garantizan su continuidad, mucho encaminan su dinámica en este sentido.

En lo que respecta a la familia, su realidad es cada día más compleja. Los cambios estructurales la hacen cada vez más vulnerable y el reto de mantener la unidad familiar es mayor. Actitudes y valores que caracterizan el comportamiento de la dinámica familiar, mucho van a contribuir a clarificar el sueño compartido y el poder emprender acciones que consoliden su presencia y con ello, sus expectativas frente a la continuidad de la empresa familiar.

Las organizaciones por su parte, requieren de un grupo de dirección eficaz para desarrollar estrategias viables que contribuyan a su crecimiento y consolidación, dando respuesta oportuna ante las exigencias de un mercado cambiante, globalizado y competitivo. En el caso particular de la empresa familiar, es necesario desarrollar habilidades que les permitan identificar y resolver las situaciones particulares de la empresa familiar. En el proceso de toma de decisiones se debe considerar la incidencia directa que estos aspectos tienen sobre la continuidad de la empresa.

Parecería fácil y tal vez obvio, sin embargo, es tan complejo y diverso el comportamiento humano que, en muchos de los casos se carece de sueños compartidos y prevalecen más los deseos e intereses particulares provocando un distanciamiento familiar. Sumado a ello en algunos casos, se carece de las habilidades necesarias para asumir la dirección del negocio y

en la empresa, tampoco se han implementado herramientas de manejo administrativo para hacer frente a dicha situación. En consecuencia, se deja que el tiempo de la solución y el costo familiar y empresarial es muy alto.

En este sentido, una de las aportaciones del trabajo de investigación es también el abordar las historias de vida empresarial de tal forma que, permita conocer la realidad de las relaciones familiares, identificar los factores primordiales que la caracterizan y comprender su situación e incidencia en la empresa familiar. La particularidad de dicho análisis hace única a cada empresa familiar, sin embargo permite identificar ciertos comportamientos similares que son la base para presentar algunas recomendaciones válidas para asumir el proceso de sucesión, fortalecer a la familia empresaria y lograr la continuidad de la empresa en su carácter familiar.

En complemento y tomando las palabras del Dr. Belausteguigoitia, [...] “no hay sucesión exitosa sin retiro exitoso”, es necesario en muchos casos, reivindicar la figura del propietario-fundador. Con su debido respeto y admiración, valorando su esfuerzo y dedicación, es necesario dentro del proceso de transición generacional considerar acciones pertinentes para preparar su retiro y dar una continuidad también a su existencia; que bien puede estar relacionada con alguna función particular dentro de la misma empresa, como el caso de ocupar el cargo de asesor o consejero, o bien puede enfocarse a realizar otras actividades, que sean de su agrado y que su edad y vida le permitan.

Otra de las contribuciones de esta investigación radica en el hecho de aportar información relevante sobre el estudio de la rama industrial de fabricantes de pinturas y tintas. Con el análisis de la industria se identificaron las tendencias mundiales que marcan al sector; se logró también, conjuntar un amplio contenido con datos reales e históricos que permitieron elaborar una base de información para comprender el comportamiento de esta industria y su desarrollo a través de casi más de 60 años.

De igual manera se logró recoger información referente a la ANAFAPYT y construir una base de datos sobre sus afiliados; la cual se encontraba dispersa en los diversos expedientes

revisados. De sus actuales afiliados se encontró que en su mayoría son empresas con más de 35 años de existencia.

Resalta en los resultados una tendencia hacia la baja en el número de afiliados a la asociación. En espacio de 6 años, descendió a sólo 44 empresas afiliadas y del total, sólo 28 empresas dejaron de operar. Las principales causas que generaron la liquidación de estas empresas fueron:

- a) Carencias administrativas que nos les permitió hacer frente a problemas empresariales.
- b) Alto nivel de endeudamiento que generó falta de liquidez en la empresa.
- c) La situación económica del país, en especial dos momentos críticos de la economía y del mercado (Crisis de los años ochenta y la devaluación del año 94).
- d) Situaciones de tipo familiar que los llevó a tomar la decisión de liquidar la empresa.

Cabe resaltar que sólo en dos de los casos se encontró que la decisión fue tomada para lograr salvaguardar el patrimonio familiar y mantener una buena relación familiar; una de estas empresas se fusionó con una empresa trasnacional y la otra se vendió en su totalidad.

Valdría la pena en futuras investigaciones profundizar sobre este tema y valorar el hecho de que la fusión o la asociación pueda ser una salida benéfica y viable para que la familia empresaria pueda conservar cierta participación en la empresa o bien recuperar un patrimonio y salvaguardar una relación familiar, considerandolo que las actuales presiones del mercado mundial, el crecimiento de las grandes multinacionales a través de la adquisición, consolidación y diversificación, el aumento de la competencia, la presión sobre los precios y las dificultades de acceso a la distribución internacional, se plantean como las nuevas amenazas para la sobrevivencia de las empresas familiares.

Con respecto a la situación de la rama industrial de fabricantes de pinturas y tintas se concluye que, en el mercado se identifican oportunidades para los fabricantes, sin embargo su crecimiento puede estar limitado al desarrollo de tecnologías más limpias y baratas que implican cambios en sus procesos de producción. Es una industria con una tendencia hacia

la consolidación de las empresas transnacionales en el mercado global y su concentración en segmentos específicos del mercado. Se destaca un claro incremento de la competencia desleal que se mueve en el mercado informal.

A pesar de ello, los fabricantes nacionales tienen ciertas fortalezas que les permite hacer frente a los retos actuales del mercado. Se resalta su conocimiento y experiencia, fruto de su dedicación por más de 35 años en el negocio.

Recomendaciones generales para las empresas familiares y el sector

A continuación se presentan algunas recomendaciones que pudiesen ser de utilidad no sólo para las empresas familiares objeto de estudio, sino también pueden servir de reflexión para futuras investigaciones y para quienes estén interesados en profundizar sobre el tema, y de donde seguramente se pueden plantear otros cuestionamientos que generen nuevos estudios a realizar.

Se presentan diversas estrategias que se han sido agrupados en cuatro niveles: las que corresponden a la familia empresaria, a considerar en la dinámica familiar, en la dinámica empresarial y finalmente en la rama industrial.

Estrategias a nivel de la Familia Empresaria

- Fomentar el espíritu emprendedor y del manejo del negocio familiar.
- Fomentar educación y el desarrollo de las habilidades de liderazgo y de dirección en los miembros de la familia interesados en vincularse a la empresa.
- Definir la relación entre familia y empresa antes y después de que los hijos u otros miembros de la familia se incorporen a la dinámica empresarial.
- Valorar el momento oportuno de vinculación de miembros de la familia a la dinámica empresarial y definir las políticas de vinculación.
- Establecer políticas sobre el manejo del patrimonio empresarial.
- Establecer canales para lograr una comunicación efectiva y mecanismos para asumir situaciones de conflicto y de negociación.
- Contribuir activamente a la planificación del proceso de sucesión.

A considerar en la Dinámica Familiar

- El nexo familiar no sólo determina la condición particular de empresa familiar sino que también se constituye como uno de los factores que contribuye a su continuidad. En el nexo familiar se identifican también los principales obstáculos para hacer frente al proceso de sucesión.
- En la empresa familiar la lealtad y el vínculo familiar de los directivos, conllevan al pleno reconocimiento de las decisiones operativas y estratégicas adoptadas por el propietario fundador. En la actualidad esto representa un riesgo para la permanencia de la empresa familiar y exige una esmerada atención para el futuro del negocio y en particular para el proceso de sucesión de la dirección.
- Examinando el entorno familiar de hijos y padres con la existencia paralela de un negocio familiar es observable que la cultura empresarial quedará impregnada de la personalidad y voluntad del padre quien como directivo de mayor responsabilidad y absoluta propiedad sobre el patrimonio tiene a su cargo la decisión de la sucesión.
- La familia y los directivos de la empresa tienen responsabilidad compartida en la formación de la nueva generación como líderes que puedan garantizar el desarrollo de la empresa y el proceso de sucesión de la dirección, para ello tendrán que enfrentar con habilidad, inteligencia y paciencia las típicas diferencias que puedan existir entre padres e hijos, entre hermanos y evitar por todos los medios que estas sean trasladadas al negocio familiar.
- Las técnicas de negociación y de solución de conflictos son más viables en la medida que los involucrados tengan presencia directa en la exposición y defensa de sus posiciones y se tengan reglas claras para el ingreso la permanencia y la salida a la empresa familiar.
- Donde existen barreras de comunicación entre el fundador y el sucesor se limitan las posibilidades de éxito del proceso de sucesión de la dirección, lo que requiere la

intervención de personas ajenas, de preferencia no familiares para actuar como mediadores en dicho proceso.

- Otros participantes familiares o no familiares pueden propiciar u obstaculizar el proceso de sucesión de la dirección, en la medida que tengan influencia y poder en el manejo de las relaciones interpersonales que se desarrollan dentro de la empresa y/o la familia.
- En aquellos casos donde se incrementa el número de familiares con posibilidades de asumir la dirección de la empresa familiar y su posible interés en ver a la empresa como una alternativa viable para su desarrollo profesional y personal será más difícil la elección del sucesor y la satisfacción y reconocimiento del resto de los involucrados.

A considerar en la Dinámica Empresarial

Sobre la preparación del sucesor

- La preparación del sucesor para asumir la dirección de la empresa familiar requiere el desarrollo de competencia técnica (saber y saber hacer en el campo de su especialidad), competencia participativa (saber convivir y saber trabajar en equipo) y competencia personal (saber ser en la empresa y en la familia).
- La aceptación del sucesor debe ser manifiesta, voluntaria, con libertad de acción en el ejercicio de sus funciones que tendría alguien ajeno a la familia y que desempeñara ese puesto y en el momento que lo crea conveniente para su desarrollo profesional.
- La formación profesional y la práctica empresarial dentro de la propia empresa o en otra dentro del mismo giro del negocio es reconocida por los sucesores como una fortaleza para el desempeño de sus funciones como sucesor y apreciada por directivos y empleados como una capacidad analítica para abordar problemas y sugerir alternativas de solución.

- La incorporación y promoción dentro de la propia empresa debe estar sustentada en la necesidades y su correspondencia con el perfil y experiencia del candidato y no en el vínculo familiar lo que dará credibilidad ante los directivos, empleados y otros observadores de este proceso.
- La experiencia laboral en otra actividad del miembro de la familia ó aplazar la entrada por la realización de estudios universitarios constituyen alternativas que pueden representar una contribución exitosa en su incorporación a la empresa familiar sobre todo si se trata de actividad o experiencia relacionada con la actividad que se desempeñará.
- El plan de vida y carrera del sucesor debe realizarse con sumo esmero para la inclusión de metas que propicien un estímulo para la consolidación del líder empresario. También un instrumento de evaluación y control posibilitará una retroalimentación objetiva y dará confianza al candidato de sus avances y de sus áreas de oportunidad.
- En general obtener experiencia y/o capacitación profesional son recomendaciones obligadas para el sucesor. También la designación de un mentor experimentado que sea fiel colaborador, con capacidad suficiente para el ejercicio de la función directiva que realiza y que no sea familiar constituye un respaldo apreciable para el sucesor. Esto debe ser temporal para promover la independencia posterior que requiere un líder hasta para la propia elección de su asesor.

Transición generacional y continuidad en la empresa familiar

- El deterioro de la salud o muerte repentina del fundador es un acelerador del proceso de sucesión que puede representar fuertes implicaciones para el sucesor, para todo el grupo directivos, para los empleados y para toda la propia familia, quienes en medio del dolor y tal vez la confusión, tendrán que recibir una nueva dirección en un plazo de tiempo muy corto y muchas veces, sin el conocimiento pleno de las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas que enfrenta la empresa, por tanto es necesario que se considere la sucesión como un proceso que se debe planear en el tiempo a

través de diversas acciones concretas que involucra a todos los participantes, tanto de la familia como de la empresa.

- La propuesta de la generación mayor debe ser una alternativa conveniente y estimulante en términos de satisfacción personal y profesional, que debe lograrse con exposición de los logros pero sobre todo con énfasis en los desafíos que representa ser un empresario exitoso, en las condiciones actuales y futuras en que opera la compañía.
- Es apreciable como condición de éxito para el proceso de sucesión la desvinculación progresiva del fundador con base en la confianza y buena comunicación con el sucesor, sin embargo la vinculación del fundador de forma activa como asesor muestra una garantía para la continuidad de la empresa y la consolidación del sucesor.
- La diferencia en estilos de liderazgo se observa en el fundador un estilo autocrático donde el carácter y la disciplina imponen la aceptación de las decisiones. En contraposición el sucesor en aras de ganar el reconocimiento de sus futuros colaboradores utiliza un estilo democrático con amplia participación de los implicados en las decisiones que se adopten.
- El proceso de sucesión de la dirección involucra personas en diferentes etapas de su ciclo de vida respectivo con intereses muy diferenciados y con un nivel de permanencia en la empresa también diferente, que genera derechos propios e influencias desde cada una de sus posiciones en la empresa familiar, es importante entonces reconocer cual debe ser el rol de cada generación, realizar una planeación estratégica del proceso de sucesión y realizar todas las modificaciones que en el orden práctico sean necesarias para garantizar la continuidad de la empresa.
- La planeación estratégica del proceso de sucesión de la dirección debe contemplar las necesidades de la dirección de la empresa con visión hacia el futuro. Mucho de los métodos y procedimientos que fueron exitosos resultan obsoletos para el

desempeño que tendrá que asumir la nueva generación. Nuevas demandas de los inversionistas actuales o potenciales de la familia pueden surgir en el propio momento en que la empresa está enfrentando el proceso de sucesión, lo que incrementará el nivel de complejidad de este proceso.

- La profesionalización de la empresa familiar, puede contribuir a lograr un balance adecuado entre las competencias necesarias para la dirección de la empresa y las capacidades que se dan en los miembros de las nuevas generaciones, o que existen en el mercado laboral actual.
- Tanto la empresa como la familia necesita de un líder que de continuidad a la unidad familiar y a la actividad empresarial, sin embargo su identificación, preparación y aceptación de los miembros de la familia requiere una planeación previa y una aceptación de parte del sucesor. En la medida que esto se haga con anticipación será de mayor beneficio para todos los involucrados, incluidos los más importantes los usuarios ó consumidores del producto o servicio que genera la empresa.

Para la Empresa y el Sector

- El entorno económico político y social que esté presente en el momento en que se desarrolla la sucesión sin lugar a dudas también contribuirá o afectará el desempeño que puedan tener el fundador y el sucesor quienes estarán inmersos en una atención esmerada en el entorno y que puede representar un distractivo para brindar la debida atención al ya complejo proceso de la sucesión. Así una condición económica favorable pudiera ser asumida como una bonanza que con independencia de los conflictos que se generen garantizarán la continuidad, por el contrario una situación de crisis incrementará la tensión que viven los involucrados en el proceso de sucesión.
- Actualmente la industria de pinturas y recubrimientos se encuentra en una etapa de madurez, cuyo crecimiento en los últimos años ha sido particularmente en las regiones en desarrollo y con un ritmo más lento en los países desarrollados.

- Las estrategias de las diferentes empresas se basan en el manejo de la variable precio, diferenciación del producto en cuanto a durabilidad y conservación y servicio postventa que ofrecen algunos fabricantes.
- Desarrollar tecnologías nuevas, incursionar en nuevos nichos de mercado o fortalecer la participación en un segmento del mercado son alternativas viables para los fabricantes de pinturas en México.
- La nueva era del conocimiento y la incorporación de la tecnología impone nuevos retos en el desarrollo de los negocios que demandan mayor capacidad para el análisis y solución de problemas, así como para guiar, retroalimentar y evaluar los procesos humanos productivos y financieros todo lo cual requiere de nuevas competencias profesionales para la dirección.
- Fortalecer la posición competitiva de la industria mediante la concentración y asociación con otras empresas para defender su posición en el mercado.
- En un trabajo conjunto con la ANAFAPYT, se tiene una ardua tarea, el desarrollar nuevas tecnologías, incursionar en nuevos nichos de mercado, y/o fortalecer la participación en algún segmento en particular, son alternativas viables para los fabricantes de pinturas en México. Además, a nivel de los fabricantes existe un alto potencial de poder influir en el comportamiento del consumidor final, provocando un cambio en el comportamiento cultural de la región que significaría un detonante para el bienestar y progreso de la región, y un crecimiento significativo de la industria.
- Se recomienda a la Asociación el reconsiderar nuevas estrategias que le permitan recuperar su participación como un órgano imparcial creado para representar los intereses de un sector y ofrecer beneficios para sus agremiados.

Limitaciones y recomendaciones para futuras investigaciones

- El tema de la sucesión aunque decisivo para la continuidad de la empresa aún no es lo suficientemente apreciado por las familias lo que reduce la cantidad de empresas interesadas en abordar esta temática.
- La metodología utilizada si bien genera evidencias para la comprobación de las hipótesis planteadas en el marco de referencia no permite realizar inferencias para la generalización de los resultados, estos se aplican a las empresas objeto de estudio y en su caso, posibilita la ampliación de los planteamientos teóricos existentes a través de la lógica de la construcción de una explicación lo que se reconoce como generalización analítica.
- La recolección de los datos resulta de las observaciones y de la captación de la información proporcionada por las empresas objeto de estudio, que si bien en aras de lograr minimizar el riesgo que pudiera representar la validez de la información se utilizaron diferentes fuentes y formas para la captación y revisión de la información no están exentas del sesgo que pudiera dar el proveedor de la información.
- En el campo del estudio del comportamiento humano, y su incidencia en el comportamiento particular de las empresas familiares, se sugiere la incorporación de expertos en psicología familiar para lograr un enfoque multidisciplinario en el desarrollo de este tipo de investigaciones.
- Se recomienda dar seguimiento a estas empresas en calidad de asesoría para la conformación de órganos de gobierno que contemplen entre otros factores la planeación del proceso de sucesión de la dirección en algunas de ellas, y también para considerar en el tiempo, su continuidad como empresa familiar. Propuesta considerada muy valiosa por parte de la ANAFAPYT que puede dar valor agregado a sus afiliados.

- Seguir siendo parte de quienes están interesados en estudiar, comprender y analizar a las empresas familiares, es un compromiso personal e institucional como facilitador en los procesos de sucesión y continuidad de las empresas familiares, que dada su importancia en el entorno social y económico del país, se convierte en una acción conjunta que busca aportar evidencias para contribuir al estudio y a la difusión que sobre ésta disciplina se realiza en México.

REFERENCIAS

- Ackoff L., Russell, *Planificación de la empresa del futuro*, México, Limusa, Noriega Editores, 2003 pp. 350.
- Amat M. Joan, *La Continuidad de la Empresa Familiar*, Barcelona, segunda edición, Gestión 2000, 2000, pp. 175.
- Amat M. Joan, *La Sucesión en la Empresa Familiar*, Barcelona, Deusto, 2004, pp.205.
- ANAFAPYT, *Acta Constitutiva*, Notaria No. 39, Septiembre 26 de 1944. Archivos de Asociación Nacional de Fabricantes de Pinturas y Tintas, A.C., revisado en 2006.
- ANAFAPYT, *Estatuto*, Asamblea Extraordinaria, México, Asociación Nacional de Fabricantes de Pinturas y Tintas, A.C., 2005.
- ANAFAPYT, *Estimaciones del Mercado Mexicano de Pinturas 2005*, México, Asociación Nacional de Fabricantes de Pinturas y Tintas, A.C., 2005, pp. 2-9.
- ANAFAPYT, página Web, www.anafapyt.org
- ANAFAPYT, *Expediente de afiliados: Productos Químicos y Pinturas, SA de CV*, abril 2006.
- Arnoff E. Graig, McClure L. Stephen, y Ward L. John, *Como trabajan juntas las familias en sus empresas*, México, Planeta, 2003.
- Arnoff E. Graig, McClure L. Stephen, y Ward L. John, *Consultores para empresas familiares. Como elegir y aprovechar al mejor*, México, Planeta, 2003.
- Arnoff E. Graig, McClure L. Stephen, y Ward L. John, *Desarrollo de políticas en la empresa familiar. Su guía hacia el futuro*, México, Planeta, 2003.
- Arnoff E. Graig, McClure L. Stephen, y Ward L. John, *Remuneración en la empresa familiar*, México, Planeta, 2003.
- Arnoff E. Graig, McClure L. Stephen, y Ward L. John, *Sucesión en la Empresa Familiar. La prueba Final de Grandeza*, México, Planeta, 2003.
- Astrachan, J., & Kolenko, T., "A neglected factor explaining family business success: Human resource practices", *Family Business Review*, Journal of the Family firm Institute, Estados Unidos, 1994, 7(3), pp. 251-262.
- Astrachan, J.H. y Astrachan, B.M., "The challenges and opportunities of interprofessional collaboration", Working paper, *Family Business Review*, Kennesaw State College School of Business Administration, Estados Unidos, Marietta, G.A, 1993.
- Baena Paz, Guillermina, "Estudios del Futuro, Técnicas de Prospectiva Social", Working papers 5, Seminario de Estudios Prospectivos, Centro de Estudios Políticos, FCPyS, Universidad Nacional autónoma de México, Nodo futuro México, México, abril 2007, pp. 47.
- Barach, J., & Ganitsky, J. B., "Successful succession in family business", *Family Business Review*, Journal of the Family firm Institute, Estados Unidos, 1995, 8, pp. 131-155.
- Beckhard, R., y Dyer, W. G., "Managing continuity in the family-owned business, Organizational Dynamics", *Family Business Review*, Journal of the Family firm Institute, Estados Unidos, 1983, 12(1), pp 5-12.
- Belausteguigoitia, *Empresas Familiares, su dinámica, equilibrio y consolidación*, México, McGraw Hill, 2004, pp. 239.

- Belausteguigoitia, Imanol, “Dinámica de la Empresa Familiar”, *en material del Diplomado en Administración de Empresas Familiares*, México, Instituto Tecnológico Autónomo de México, 2000.
- Belausteguigoitia, Imanol, “Dinámica de la Empresa Familiar”, *en material del Diplomado en Administración de Empresas Familiares*, México, Instituto Tecnológico Autónomo de México, 2006.
- Belausteguigoitia, Imanol, *La Influencia del Clima Organizacional en el Compromiso hacia la Organización y el Esfuerzo en miembros de empresas Familiares Mexicanas*, Tesis de Doctorado en Administración (Organizaciones), México, Facultad de Contaduría y Administración, Universidad Nacional Autónoma de México, 2000.
- Bernie John, “Globalización de la Tecnología de Recubrimientos”, *Revista de ANAFAPYT*, México, 1996.
- Bird, B., Welsch, H., Astrachan, J. H., & Pistrui, D., “Family business research: The evolution of an academic field”, *Family Business Review*, Journal of the Family firm Institute, Estados Unidos, 2002, Vol. 15(4), 337-350.
- Blumentritt, Timothy, “The Relationship Between Boards and Planning in Family Businesses”, *Family business review*, Journal of the Family firm Institute, Estados Unidos, Volumen XIX, No.1, 2006.
- Busto A., Armando, “Los secretos de la sucesión en la empresa familiar”, *Microempresa Mexicana, la revista de las PyMEs*, año 3 número 42, agosto 2007, pp. 20-23.
- Cabrera S. Katuska, “Factores determinantes del éxito y fracaso del proceso de sucesión en la empresa familiar”, España, 1998 pp. 285, www.infolatina.com (mayo 2000).
- Cabrera, Suárez K. y García Falcón J., “Cambios en la cultura y estructura de las empresas frente a las tecnologías de la informativa empírica”, España, septiembre 1999, www.infolatina.com (mayo 2006).
- CANACINTRA, página Web, www.canacintra.org.mx, (junio 2006).
- Carlock S. Randel y Ward L. John, *La Planificación Estratégica de la Familia Empresaria*, Bilbao, Deusto, 2003, pp. 1996.
- Carlock, R.S. y Ward J., “Strategic Planning for the Family Business: Parallel Planning to Unify the Family and Business”, *Family business review*, Journal of the Family firm Institute, Nueva York, 2001.
- Carlos Castillo, “Cómo dibujar el árbol genealógico de su familia”, México, octubre 2006. www.ChTo.eI, (octubre 2006).
- Carter C. Umbarger, *Terapia familiar estructural*, México, Amorrortu editores, 1997.
- Casillas José y Acedo Francisco, “Evolution of the Intellectual Structure of Family Business Literature: A Bibliometric Study of FBR”, *Family business review*, Journal of the Family firm Institute, San Francisco, junio 2007, Vol. 20, Iss. 2, pp. 141.
- Cepeda Francisco, “Rechazan jóvenes regio sus empresas familiares”, *El Norte*, México, mayo 2005. <http://proquest.uni.com.millennium.itesm.mx:80/>, (marzo, 2006).
- Chua, J. H., Chrisman, J. J., & Sharma, P., “Succession and non succession concerns of family firms and agency relationship with nonfamily managers”, *Family business review*, Journal of the Family firm Institute, Estados Unidos, 2003, 16(2), pp.89-107
- Craig E. Arnoff, “Continuidad de la Empresa Familiar”, *en Memorias del Foro Internacional de Empresas Familiares*, México, ProfitConsulting, 2006.
- David, Red R. *La gerencia estratégica*, Bogotá, Legis 1987.
- Davis A. John, “Dentro del AND de la empresa familiar”, *Harvard Business Review*, impact media, volumen 84 número 8, agosto 2006, México, 44-48.

- Davis and Tagiuri, "The Influence of Life Stage on Father-Son Work Relationships in Family Companies", *Family business review*, Journal of the Family firm Institute, Estados Unidos, Volumen II, (1), 1989, pp 47-76.
- De la cerda, G. José y Nuñez de la Peña, Francisco, *La administración en desarrollo. Problemas y avances de la administración en México*, México, Instituto Internacional de capacitación y estudios empresariales, Segunda Edición, 1993, pp. 424.
- De la Peza, Jaime, (entrevista personal), México, Presidente de ANAFAPYT, Junio 2006.
- DIF; *Encuesta nacional sobre la dinámica de las familias*, Investigaciones sociales de la Universidad Nacional Autónoma de México, UNAM, México, 2006.
- Dodero, Santiago, *EL secreto de las Empresas Familiares Exitosas*, Argentina, El Ateneo, 2002, pp.276.
- Drew S. Mendoza, "Continuidad de la Empresa Familiar", en Memorias del Foro Internacional de Empresas Familiares, México, ProfitConsulting, 2006.
- Dunn Barbara, "The Family factor: The Impact of Family Relationship Dynamics on Business-owning Families During Transitions", *Family business review*, Journal of the Family firm Institute, Estados Unidos, Volumen XII, No.1, pp. 41-55 1999.
- Dyer, G.W. Jr., "Culture and Continuity in Family Firm", *Family business review*, Journal of the Family firm Institute, Estados Unidos, Volumen I, (1) 1990, pp. 37-50.
- Fahed-Sreih, Josiane, Djoundourian Salpie, "Determinants of Longevity and Success in Lebanese Family Businesses: An Exploratory Study", *Family business review*, Journal of the Family firm Institute, Estados Unidos, Volumen XIX, No.3, 2006.
- Family Firm Institute, *Yellow Pages. A Resource Guide for Family Business Professionals*, Boston, Estados Unidos, Published Spring, 2006.
- Friedman, S., "Sibling Relationships and Intergenerational Succession in Family Firms", *Family business review*, Journal of the Family firm Institute, Estados Unidos, Volumen IV, (1), 1991, pp. 3-21.
- Gallo Miguel Ángel, "Empresas Centenarias", en Memorias del Foro Internacional de Empresas Familiares, México, ProfitConsulting, 2006.
- Gallo Miguel, *Protocolo familiar: sus resultados*, Fundación Rafael Escolá, España, 2006 pp. 151.
- Gallo, Miguel, *Family Protocol*, The family Business Network, Newsletter N. 26, mayo 2000.
- Gallo, Miguel, *La Empresa Familiar*, IESE, Universidad de Navarra, España, 1997.
- Gallo, Miguel, "Textos sobre Empresa Familiar", *Documentos de investigación IESE*, España, junio 2005, www.infolatina.com, (noviembre 2007).
- García Falcón, J.M., *Dirección Estratégica. Fundamentos*, España, CIES, 1995.
- Garza, Mercado A., *Manual de Técnicas de Investigación*, México, El Colegio de México, 1995.
- Gersick, E. Kelin, Davis J., Hampton M., y Lansberg I., *Empresas Familiares Generación a Generación*, México, Mc Graw Hill, 1997, p. 311.
- Ginebra, Joan, *Las empresas familiares, su dirección y continuidad*, México, Panorama, 1997. pp. 242.
- Gómez Betancourt, Gonzalo, *¿Son iguales todas las Empresas Familiares? Caminos por recorrer*, Bogotá, Colombia, Norma, 2006, pp-320.
- Gómez F., Mario, "Elige al mejor sucesor", *Microempresa Mexicana, la revista de las PyMEs*, año 3 número 42, agosto 2007, México, pp. 36-37.

- Gómez Gonzalo “La Empresa Familiar como Espina Dorsal del Desarrollo Económico”. INALDE, *Revista Dinero*, Bogotá, marzo de 2006, www.dinero.com, (septiembre 2006), p.2.
- Grabinsky, Salo, *La empresa familiar, guía para crecer y sobrevivir*, México, Del verbo emprender, 1994, (4ª edición), pp. 192.
- Grabinsky, Salo, *Las Reglas del Juego en las Empresas Familiares*, México, Del Verbo Emprender, 2000, pp. 190.
- Greiner e. Larry, “Evolution and Revolution as Organizations Grow: A Company’s past has clues for management that are critical to future success”, *Family business review*, Journal of the Family firm Institute, Estados Unidos, Volumen 10, 1997.
- Guzmán Reséndiz, Carmen, (entrevista personal), México, Gerente General ANAFAPYT, Junio 2006.
- Hair Joseph E., Anderson Rolph E., Tatham Ronald L., Black William C., *Análisis Multivariante*, México, Prentice Hall, 1999, (5ª edición), pp. 789.
- Handler W.C. y Kram K.E, “Succession in Family Firms: The problem of Resistance”, *Family business review*, Journal of the Family firm Institute, Estados Unidos Volumen I (4), 1998, pp. 361-381.
- Handler, W., ”Methodological Issues and Considerations in Studying Family Businesses”, *Family business review*, Journal of the Family firm Institute, Volumen II, (3), 1989, pp. 257-276.
- Hellriegel, Jackson, Slocum, *Administración, Un enfoque basado en competencias*, México Thomson Learning, 2002, (9ª edición), pp. 350.
- Hubler Thomas “Ten most prevalent obstacles to family-business succession planning”, *Family business review*, Journal of the Family firm Institute, Estados Unidos, Volumen XII, No.2, 1999.
- INEGI, “Censos Económicos 2004, Micro, Pequeña, Mediana y Gran Empresa”, México, julio de 2005., www.inegi.gob.mx, (enero, 2008), pp. 1-25.
- Irigoyen, A. Horacio y Puebla, A. Francisco, *PYMES su economía y organización* Buenos Aires, Ediciones Macchi, 1977, pp. 159.
- Josiane Fahed-Sreih, Salpie Djoundourian, “Determinants of Longevity and Success in Lebanese Family Businesses: An Exploratory Study”, *Family business review*, Journal of the Family firm Institute, San Francisco, Sep 2006. Volumen 19, Iss. 3; pg. 225, pp.10.
- Lambrecht Johan, “Multigenerational Transition in Family Businesses: A New Explanatory Model”, *Family business review*, Journal of the Family firm Institute, Estados Unidos, Volumen XVIII, No.4, 2005.
- Lansberg I. S., “The sucesión Conspiracy: Resistace of sucesion planning in first generation Family Firms”, *Family business review*, Journal of the Family firm Institute, Estados Unidos, 1988, 1, pp. 119-143.
- Lansberg I. y Gersick K., “Sello de familia: cultura y gobierno corporativo en la empresa familiar latinoamericana”, *Harvard Business Review*, impact media, volumen 84 número 8, agosto 2006, México, 30-42.
- Lansberg Iván, *Los sucesores en la Empresa Familiar. Como planificar para la continuidad*, México, Garnica, 2000, pp. 509.
- Lansberg, I., Astrachan Joseph H., “Influence of Family Relationships on Sucesion Planning and Training: The Importance of Mediating Factors”, *Family business*

- review, Journal of the Family firm Institute, Estados Unidos, Volumen VII, (1), 1994, pp. 39-55.
- Lansberg, Ivan, *Succeeding Generations. Realising the dream of families in business*, Rinted in the United States of America, Harvard Business School Press, EEUU, 1999.
- Le van Gerald, *Guía para la supervivencia de la empresa familiar*, Barcelona, Deusto, 2003.
- Lea James W., *La sucesión del Management en la Empresa Familiar*, Buenos Aires, Garnica Vergara, 1993, pp. 278.
- Leach, Peter, *La empresa familiar*, Argentina, Garnica Vergara, 1993.
- Lee Jean, "Impact of Family Relationships on Attitudes of the Second Generation in Family Businees", *Family business review*, Journal of the Family firm Institute, Estados Unidos, Volumen XIX, No.3, 2006.
- Levin, Jack, *Fundamentos de estadística en la investigación social*, México, Haria, 1977.
- Lozano Posada, Melquicedec, "Obstáculos y oportunidades de la gerencia de empresas familiares", en *Material de Seminario Las Empresas Familiares*, Colombia, Asociación colombiana de pequeñas y medianas industrias y Servicio Nacional de Aprendizaje, 1999.
- Martinez F. Carlos F., "Las empresas mexicanas y los desafíos de la economía global", *Pinturrerías, órgano de difusión de Anafapyt, a.c.*, Volumen 51, No. 496, septiembre 2006, México, 7-9.
- McGoldrick, Mónica y Gerson, Randy, *Genogramas en la Evaluación Familiar*, Genograms in Family, Canadá, 1985, www.ChTo.el, (noviembre 2007).
- Merlos Molinet, Francisco, "Desafíos de la continuidad en la sucesión", *Microempresa Mexicana, la revista de las PyMEs*, año 3 número 42, México, agosto 2007, pp. 6-8.
- Millán, J., "La micro y pequeña industria en el desarrollo económico", México, septiembre 1996, www.infolatina, (septiembre, 2005), p.4.
- Mintzberg, H., "An Emerging Strategy of Direct Research", en *Van Maanen, J. (Ed), Qualitative Methodology*, California, SAGE Publications, Inc., 1990.
- Mintzberg, Henry, James B., Quinn y John Voyer *El proceso estratégico*, México, Prentice Hall, 1997.
- Morris, M., Williams, R., Allen, J., & Avila, R., "Correlates of success in family business transitions", *Journal of Business Venturing*, Estados Unidos, 1997, (12), 3 pp. 85-401.
- Navarrete J., M. Mercedes, *El proceso de Sucesión de la Dirección en las Pequeñas y Medianas Empresas Familiares*, Tesis de Maestría en Administración (Organizaciones), México, Facultad de Contaduría y Administración, Universidad Nacional Autónoma de México, 2001, pp. 229.
- Neubauer Fred y G. Lank, A., *La Empresa Familiar. Como dirigirla para que perdure*, Barcelona, Deusto, 2003.
- New Genogram. V1.1.5. Genoware, Inc, www.genogram.org, (octubre 2006).
- Olson, D.H., "The circumplex model: Systemic assessment and treatment of families", *Family business review*, Journal of the Family firm Institute, Haworth, Estados Unidos, Volúmen VII, (1) 1988.
- Olson, D.H., "The circumplex model of family systems VIII: Family assessment and intervention", *Family business review*, Journal of the Family firm Institute, Estados Unidos Haworth, 1988.

- Otra Climent, Vicente, *La empresa Familiar, ¿Qué podemos hacer por el futuro y la continuidad de la Empresa Familiar?*, México, El Arca, 2004, pp. 597.
- Paquete estadístico SPSS versión 10.0 Inc, México, McGraw Hill, 2005.
- Pérez de la Torre, José L., “Problemática actual de la micro, pequeña y mediana empresas”, México, 1997, www.InfoLatina.com, (marzo 2000).
- Plan Nacional de desarrollo 2007-2012, “Economía competitiva y generadora de empleos, 2.6 pequeñas y medianas empresas”, Gobierno Federal, México, julio 2007, <http://pnd.calderon.presidencia.gob.mx/index.php?page=pequenas-y-medianas-empresas>, (enero 2008).
- Porter E. Michael, *Estrategia Competitiva. Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia*, México, CECSA, (Trigésima quinta reimpresión), 2005, pp. 19-45.
- Poza J. Ernesto, *Empresas Familiares*, México, Thomson, 2004, pp. 257.
- Poza, E.J., *Smart growth: Critical choices for bussiness continuity and prosperity*. Jossey-Bass, *Family business review*, Journal of the Family firm Institute, San Francisco, Estados Unidos, 1989.
- Ramírez T., Eduardo, “La empresa familiar y sus retos”, *Microempresa Mexicana, la revista de las PyMEs*, año 3 número 42, México, agosto 2007, pp. 28-30.
- Raveendra Chittoor y Ranjan Das, “Professionalization of Management and Succession Performance-A Vital Linkage”, *Family business review*, Journal of the Family firm Institute, San Francisco, Volumen, 20, (1), Marzo 2007, pg. 65.
- Rodríguez, S., Mauricio, *La Sucesión en una Empresa Familiar*, México, Grupo Editorial Iberoamérica, 1998, pp. 98.
- Rodríguez, Valencia, *Administración de Pequeñas y Medianas Empresas, México, Thomson*, (5ª edición), 2002, pp. 340.
- Rueda, Isabel, *Empresas Integradoras en México*, Instituto de Investigaciones Económicas de la UNAM, Siglo XXI, México, 1997.
- Ruiz Olbuénaga, Metodología de la Investigación cualitativa, EEUU, 1996.
- Sampieri, H., Roberto, *Metodología de la Investigación*, México, Mc Graw Hill, 1994 pp. 505.
- Sánchez J., Isaac, “Crecimiento económico regional en México y políticas públicas 1993-2006”, *Revista académica de economía*, Número 84, México, septiembre 2007, <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/mx/index.htm>, (enero 2008), p.4.
- Sharma Promodita., Chrisman J. James, Chua H. Jess, “Strategic Management of the Family Business: Past Research and Future Challenges”, *Family business review*, Journal of the Family firm Institute, Estados Unidos, Volumen 10, (1) 1997.
- Sharma, P., Chrisman, J. J., & Chua, J. H., “Predictors of satisfaction with the succession process in family firms”, *Journal of Business Venturing*, Estados Unidos, 18(5), 2003, pp. 667-687.
- Sigmunt Barman, *La sociedad individualizada*, Madrid, 2001.
- Sonnenfeld, Jeffrey, “The Parting Patriarch of a Family Firm”, *Family business review*, Journal of the Family firm Institute, Estados Unidos, Volumen II, (4), 1989, pp. 355-375.
- Steen, Adam y Welch Lawrence, “Dancing With Giants: Acquisition and Survival of the Family Firm”, *Family business review*, Journal of the Family firm Institute, San Francisco, diciembre 2006, vol 19, Iss. 4; pp. 289.

- Tagiuri R. y J. A. Davis, "Bivalent Attributes of the Family Firm", Working paper, *en Family Business Review*, Harvard Business School, Cambridge, Mass. Reprinted, Estados Unidos, Volumen IX (2), 1996, pp. 199-208.
- Taylor, B. & Harrison, J., *Planeación estratégica exitosa*, México, Legis, 1991.
- The International Paint & Printing Ink Council, IPPIC, *The Coatings Yearbook 2006*, Vicentz, Providing Professional Information, Hannover, Germany, 2006.
- Thompson, Arthur A. Y A.J. Strickland, *Dirección y administración estratégicas: conceptos, casos y lecturas*, México, McGraw Hill Interamericana, 1998.
- Torello Mariella, "Reestructuración y Perspectivas del Sector Pinturas en Uruguay", *Comisión Económica para América Latina y el Caribe*, CEPAL, 2000, www.cepal.com, (julio 2006), p. 9.
- Valles, Miguel S., *Técnicas cualitativas de investigación social. Reflexiones metodológica y práctica profesional. Síntesis*, Madrid, 1997.
- Vázquez Moreno Flavio S., "Nanotecnología de Polímeros: Síntesis y nuevas aplicaciones", *material de exposición, Programa de Ingeniería Molecular*, Instituto Mexicano de Petróleos, México, 2006.
- Velazco M. Jorge, "Fracasa 44 por ciento de empresas familiares, México, marzo 2001. <http://proquest.uni.com.millenium.itesm.mx:80/>; (marzo, 2006).
- Venter E., Boshoff C., Maas G., "The Influence of Successor-Related Factors on the Succession Process in Small and Medium-Sized Family Businesses", *Family business review*, Journal of the Family firm Institute, Estados Unidos, Volumen XVIII, No.4, 2005.
- Ward J., "The active board with outside directors and the family firm", *Family business review*, Journal of the Family firm Institute, Estados Unidos, Volumen I, (3) pp. 223-229.
- Ward, J.L., "Keeping the family business healthy: How to plan for continuing growth, profitability and family leadership", *Family business review*, San Francisco, Josey-Bass, 1987.
- Wortman, S., Max Jr., "Theoretical Foundations for Family-Owned Business: A Conceptual and Research Based Paradigm", *Family business review*, Journal of the Family firm Institute, Estados Unidos, Volumen VII, (1), 1994, pp. 3-27.

ANEXO 1. CARTA ANAFAPYT



Asociación Nacional de Fabricantes de Pinturas y Tintas, A.C.

México, DF a 31 de enero del 2006.

ITAM

Dr. Imanol Belausteguigoitia Rius
Director del Centro de Desarrollo
de la Empresa Familiar (ITAM)

PRESENTE:

Estimado Dr. Belausteguigoitia:

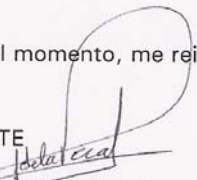
A nombre de la Asociación Nacional de Fabricantes de Pinturas y Tintas, A.C. reciba un cordial saludo, y de igual forma en contestación a su carta con fecha 23 de noviembre del 2005, le comunico que ha sido aceptada la realización del estudio de Investigación sobre el Proceso de Sucesión en las Empresas Familiares en México afiliadas a esta Asociación y que su realización estará a cargo de la M. en C. María Mercedes Navarrete Jiménez quien presentó a nuestra Junta de Consejo Directivo del día 29 de noviembre del 2005 dicho proyecto.

Para esta Asociación es de suma importancia conocer los avances y resultados de este proyecto, y con la finalidad de proporcionar los apoyos necesarios para su realización, solicito a usted nos haga llegar el Plan de trabajo del mismo.

Cabe señalar que la información que esta Asociación proporcione para este proyecto, deberá manejarse de manera estrictamente confidencial, en el entendido de que la información de nuestros asociados será de carácter general.

Sin más por el momento, me reitero a sus órdenes.

ATENTAMENTE


Ing. Jaime de la Peza Ibarguengoitia
Presidente de ANAFAPYT

Ofnas. Centrales México
Gabriel Mancera 309, Col. Del Valle,
Del. Benito Juárez, C.P. 03100,
México, D.F.
Tel. 52 56 82 77 94, Fax 52 55 43 64 88
informacion@anafapyt.org www.anafapyt.org

Ofnas. Regionales Monterrey
Calz. del Valle 400 oriente, ofna. 1003, piso 10, edif. Mail del Valle,
C.P. 66220,
Garza, García, N.L.
Tel. 01 81 83 35 64 08, Fax 01 81 83 35 64 84
anafapymty@prodigy.net.mx

ANEXO 2
FORMATO DE LA ENTREVISTA A DIRECTIVOS Y PERSONAL DIVERSO DE
LA ASOCIACIÓN NACIONAL DE FABRICANTES DE PINTURAS Y TINTAS DE
MÉXICO, ANAFAPYT.

1. Sobre la Industria

- 1.1 Aspectos relevantes de la industria en México, (Reseña histórica, criterios de clasificación, proceso de fabricación, mercado mexicano de pinturas y tintas, principales competidores, proveedores y clientes)
- 1.2 Análisis de la industria.
- 1.3 México ante el mercado internacional de Fabricantes de Pinturas y Tintas.
- 1.4 Tendencias de la industria, (cambios significativos en los procesos de fabricación, nuevas tecnologías, comportamiento del mercado)

2. Sobre la Asociación

- 2.1 Reseña historia de la asociación
- 2.2 Fundadores y asociados
- 2.3 Situación actual de la asociación (Estructura, estatutos, participación y representación, acciones y programas de apoyo a los asociados, nuevos retos en el mercado)

ANEXO 3
FORMATO DEL CUESTIONARIO APLICADO

1	Nombre o razón social	Año de creación de la empresa _____
---	-----------------------	-------------------------------------

Información sobre la organización					
Coloque una X en el espacio que corresponda, en la columna derecha					
2	Naturaleza de la organización	1) ___ Fabricante de Pinturas 2) ___ Fabricante de Tintas 3) ___ Proveedor 4) ___ Otros (especificar) _____			
3	Puesto actual del encuestado	1) ___ Director General 2) ___ Gerente (reporta a Director) 3) ___ Jefe de área (reporta a Gerente) 4) ___ Secretaria 5) ___ Empleado de oficina 6) ___ Otro (especificar) _____			
4	Años que ha trabajado en la empresa	1) ___ menos de uno 2) ___ de uno a dos 3) ___ de tres a cinco 4) ___ de seis a diez 5) ___ de once a veinte 6) ___ más de veinte			
5	Número de empleados de tiempo completo	1) ___ menos de 10 2) ___ De 11 a 50 3) ___ De 51 a 250 4) ___ más de 250			
6	Parentesco de usted con el dueño/accionista principal de la empresa	1) ___ Ninguno 2) ___ El mismo (dueño/accionista principal) 3) ___ Hijo (a) 4) ___ Esposo (a) 5) ___ Familiar político 6) ___ Otro lazo familiar (especifique) _____			
7	Tipo de propiedad y de dirección en la empresa	1) ___ propiedad y dirección no familiar 2) ___ propiedad y dirección en manos de la familia 3) ___ propiedad familiar y dirección ajena a la familia			
8	Participación en propiedad	1) ___ Un solo propietario 2) ___ Más de un propietario (Sociedad) _____			
9	Señale las principales fortalezas de su negocio (máximo tres)				
	1) ___ Diferenciación en productos y servicios. 2) ___ Ventajas competitivas sobre competidores. 3) ___ Conocimiento del mercado y de las oportunidades potenciales. 4) ___ Amplia utilización de la tecnología	5) ___ Control efectivo de los costos 6) ___ Directivos con amplio conocimiento y experiencia en el negocio. 7) ___ Red de contactos que permite el conocimiento de sus productos en el mercado 8) ___ otra (especificar) _____			
10	Señale las principales debilidades de su negocio (máximo tres)				
	1) ___ Falta de liquidez 2) ___ Escasas habilidades gerenciales 3) ___ Poca capacitación de su personal 4) ___ Limitado espacio para crecer y atender a la demanda	5) ___ Falta de desarrollo de nuevos productos 6) ___ Falta de promoción 7) ___ Tecnología atrasada 8) ___ otra (especificar) _____			
11	Señale las principales oportunidades que tiene su negocio en el mercado (máximo tres)				
	1) ___ Debilidad de los competidores 2) ___ Preferencia del consumidor de sus productos 3) ___ Tratados comerciales con otros países	4) ___ Entrada al mercado de nuevos proveedores y clientes 5) ___ Desarrollo de nuevas tecnologías para disminuir el impacto ambiental 6) ___ otra (especificar) _____			
12	Señale las principales amenazas que tiene su negocio en el mercado (máximo tres)				
	1) ___ Competencia en precios o descuentos por parte de los competidores 2) ___ Incremento del mercado informal 3) ___ Aumento de costos en los insumos y materias primas	4) ___ Entorno económico y político del país. 5) ___ Restricciones en la legislación sobre el impacto ambiental. 6) ___ otra (especificar) _____			
13	Existen estándares de ética, disciplina y desempeño para los directivos de la organización plasmados en:				
	a) Código de ética	1) SI	2) NO	e) Metas definidas	1) SI 2) NO
	b) Reglamento de Trabajo	1) SI	2) NO	f) Definición de puestos de trabajo	1) SI 2) NO
	c) Plan de Vida y Carrera	1) SI	2) NO	g) Evaluación de los Directivos	1) SI 2) NO
	d) Estatutos de la Organización	1) SI	2) NO	h) Otros (especificar)	1) SI 2) NO

Información sobre la Dirección y la Sucesión						
Coloque un X en el espacio que corresponda, en la columna derecha						
14	¿El fundador de la empresa trabaja aún en ella?				1) ___ Si 2) ___ No	
15	De ser afirmativa la respuesta, ¿Cuál es el puesto que desempeña?					
	1) ___ Director General 2) ___ Gerente (reporta a Director) 3) ___ Consejero 4) ___ Presidente de Consejo 5) ___ otro (especificar) _____					
16	Se ha dado algún proceso de sucesión de la dirección en la empresa				1) ___ Si 2) ___ No	
17	De no haberse dado aún un proceso de sucesión de la dirección, ¿quién asumiría el cargo de director general?					
	1) ___ Un miembro de la familia (especificar) _____ 2) ___ Aún no está definido					
18	De haberse dado un proceso de sucesión, ¿Quién					
	1) ___ Un miembro de la familia (especificar) _____					

	asumió el cargo de director?	2) ___ Un externo a la familia
19	Número de miembros de la familia que laboran en la empresa? _____.	
20	Número de miembros de la familia que integran el Consejo de Administración _____.	
21	El proceso de sucesión de la dirección se ha dado: 1) ___ del Fundador al hijo (a) 2) ___ del Fundador al nieto (a) 3) ___ del Fundador a un externo o ejecutivo no familiar 4) ___ del Fundador a otro miembro de la familia (identificar parentesco) _____	
22	¿Se han elaborado por escrito, algunos acuerdos familiares que regulen la interacción empresa-familia?	1) ___ Si 2) ___ No
23	¿Existen dentro de la familia algún miembro que pueda aspirar a ser sucesor de la dirección de la empresa?	1) ___ Si 2) ___ No
24	¿Se considera la posibilidad de que sea un externo o ejecutivo no familiar de la empresa quien pueda asumir la dirección de la empresa en un futuro?	1) ___ Si 2) ___ No

A continuación encontrará una serie de enunciados respecto a la empresa familiar. Solicitamos su opinión sincera. Después de leer cuidadosamente cada enunciado, responda colocando una **X** sobre los números de la columna derecha (1,2,3,4 o 5)

1	Totalmente en desacuerdo	2	En desacuerdo	3	Indeciso	4	De acuerdo	5	Totalmente de acuerdo
----------	---------------------------------	----------	----------------------	----------	-----------------	----------	-------------------	----------	------------------------------

25	Las líneas de autoridad están claramente definidas en la estructura de la organización facilitando la coordinación en el desempeño de los miembros de la familia que laboran en la empresa.	1	2	3	4	5
26	La empresa cuenta con políticas claras sobre la contratación de parientes.	1	2	3	4	5
27	La familia se reúne formalmente para discutir sobre temas de la empresa y ha creado un consejo de familia.	1	2	3	4	5
28	Existe un plan de sucesión escrito.	1	2	3	4	5
29	El negocio ha sido valuado y se revisa su valor periódicamente.	1	2	3	4	5
30	La experiencia es un criterio fundamental para el ingreso de familiares en la empresa.	1	2	3	4	5
31	La familia tiene un acuerdo de compra y venta de acciones que todos comprenden y aceptan.	1	2	3	4	5
32	El sucedido sabe como hará la sucesión particularmente en temas sobre propiedad y lo ha comunicado a sus familiares.	1	2	3	4	5
33	Los sucesores participan en la planeación de la sucesión.	1	2	3	4	5
34	El sucedido ha hecho testamento de todas sus pertenencias y lo ha comunicado a los miembros de la familia.	1	2	3	4	5
35	El nivel de formación académica es un criterio fundamental para el ingreso de familiares en la empresa.	1	2	3	4	5
36	Que los miembros de la familia compartan los valores del fundador es un criterio fundamental para su ingreso a la empresa.	1	2	3	4	5
37	Existen barreras de comunicación entre los miembros de la familia que laboran en la empresa generando situaciones frecuentes de conflicto.	1	2	3	4	5
38	El sucesor reconoce con facilidad las realizaciones logradas por el fundador.	1	2	3	4	5
39	El sucedido y su cónyuge han hecho un presupuesto para su retiro.	1	2	3	4	5
40	La unidad familiar ha contribuido fundamentalmente en la permanencia y continuidad de la empresa.	1	2	3	4	5
41	El interés de los miembros de la familia en el negocio es un criterio fundamental para su ingreso a la empresa.	1	2	3	4	5
42	La dedicación de horas de trabajo a la empresa y/o de capacitación forma parte del entrenamiento del sucesor.	1	2	3	4	5
43	En familia se discuten los problemas y se comparten las decisiones.	1	2	3	4	5
44	La familia interviene cuando se presentan diferencias entre los miembros de la familia que laboran en la empresa.	1	2	3	4	5
45	El fundador reconoce con facilidad las realizaciones logradas por el sucesor.	1	2	3	4	5
46	La familia trata con dificultad los aspectos relacionados con la continuidad del negocio familiar.	1	2	3	4	5

ANEXO 4

FORMATO DE LA ENTREVISTA AL PROPIETARIO FUNDADOR Y MIEMBROS DE LA FAMILIA QUE LABORAN EN LA EMPRESA

1. Identificación de la empresa

- 1.1 Nombre o razón social de la empresa
- 1.2 Fecha de constitución
- 1.3 Nombre del Propietario Fundador
- 1.4 Cargo

2. Sobre la Familia

- 2.1 ¿Cuáles son las características de la relación familiar?
- 2.2 ¿De que forma se ha vinculado la familia con la dinámica empresarial?
- 2.3 Participación de miembros de la familia en el patrimonio empresarial.
- 2.4 Participación de la familia en órganos de gobierno (Asamblea de Socios, Consejo de Administración, Asamblea Familiar, Consejo de Familia)
- 2.5 Acuerdos de familia. ¿Cómo percibe la familia a la empresa? ¿Qué piensa la familia frente a la continuidad de la empresa en su carácter familiar?

3. Sobre la empresa

a) Origen y desarrollo

- 3.1 Creación de la empresa
- 3.2 Cambios importantes en la dinámica empresarial (giro, estructura, mercado, etc.)
- 3.3 ¿Cuáles son los factores internos y externos que han incidido en el crecimiento y desarrollo de la empresa?
- 3.4 Estilo de dirección (perfil del propietario-fundador, perfil del sucesor, estilo de dirección-liderazgo efectivo)
- 3.5 ¿Cuáles son las características de la relación entre el propietario-fundador y el sucesor (es)?
- 3.6 Información sobre miembros de la familia que trabajan en la empresa. (Miembros de la familia que trabajan en la empresa, antigüedad, cargos, motivo de ingreso y participación en la toma de decisiones)
- 3.7 ¿Se han establecido valores, estándares y reglas claras para el desempeño empresarial?

b) Visión futura de negocio. Sucesión y continuidad.

- 3.8 **Proceso de sucesión en la empresa** ¿Se ha dado en la empresa algún proceso de sucesión? ¿Cómo se dio el proceso de sucesión? (factores claves, personas, tiempo y características) ¿Cuál sería su opinión sobre este proceso? ¿Cuál ha sido su disposición frente al proceso de sucesión de la dirección?
- 3.9 **Factores incidentes en el proceso de sucesión.** ¿Existe alguna situación en particular que ha obstaculizado iniciar con el proceso de sucesión? ¿Qué factores han contribuido a dicho proceso? ¿Qué aspectos han dificultado llevar a cabo el proceso de transición generacional? ¿Qué acciones concretas ha realizado el propietario fundador frente a la sucesión de la empresa? ¿Qué acciones concretas ha realizado la familia frente a la sucesión de la empresa? (Plan, acuerdos, documentos escritos, asesor externo, sesiones de trabajo, testamento, nombramiento de un sucesor, otros) ¿Se considera que fue adecuado el momento en que se llevo a cabo la sucesión?
- 3.10 **Visión futura** ¿Qué desafíos enfrenta la empresa dentro de un entorno globalizado? ¿Cuales es su visión futura y estrategias de dirección frente a estos desafíos?
- 3.11 **Futuros directivos** ¿Encuentra interés por parte de los miembros de la familia para asumir la dirección de la empresa? ¿Cómo se dio el proceso de vinculación a la dinámica empresarial? ¿El sucesor (es) cuenta con la formación idónea para desempeñar dicho cargo? (nivel de formación, experiencia), ¿Se ha pensado en algún miembro familiar en particular para que continuase en la dirección de la empresa? ¿Qué perfil se busca en ésta personas (persona, académico, experiencia)? ¿Cuál sería el entrenamiento que debería recibir el futuro sucesor de la dirección de la empresa? ¿Qué sugiere usted para la transición de la dirección a las nuevas generaciones?

ANEXO 5. CARTA ANAFAPYT

México, a 09 de Octubre 2006

Estimado Socio;

Envío a usted a usted un cordial saludo y a nombre de ANAFAPYT, A.C. le extiendo una cordial invitación a participar activamente en el proyecto sobre Empresas Familiares que, junto con el Centro de Desarrollo de la Empresa Familiar del ITAM, la Universidad Nacional Autónoma de México - UNAM, por medio de la Unidad de Posgrado de la Facultad de Contaduría y Administración, y Owner Manager Business Institute - OMBI estamos realizando.

Adjunto encontrará un cuestionario que mucho agradeceré sea contestado y enviado a nuestra oficina a más tardar el próximo 31 de octubre o si lo desea, lo puede hacer llegar por correo electrónico, mechas48@yahoo.com ó vía fax al Tel. 55.43.64.88

Recuerde que la información que usted proporcione es de tipo confidencial y solo será utilizada en datos agregados.

Una vez concluida la investigación se presentarán a ustedes los resultados que en su conjunto le permitirán conocer:

- Los factores que explican sucesiones exitosas, y que pueden ser valiosos para aquellas empresas que están iniciando o que tendrán que enfrentar dicho proceso tanto en la parte de dirección como de propiedad.
- Herramientas viables para hacer frente a la ya compleja relación empresa-familia acorde a la realidad particular de las empresas del sector, y que contribuyen a su permanencia y continuidad, así como a la forma de asumir el proceso de sucesión.
- Información válida para identificar las tendencias futuras favorables y desfavorables para el sector.

Para cualquier duda al respecto puede comunicarse con la Mtra. Ma. Mercedes Navarrete Jiménez, quien esta a cargo del Proyecto al Teléfono: 04455.15.10.34.36 o la Ing. Carmen Guzman al tel. 56.82.77.94.

Nuevamente agradecemos su atención y el contar con su valiosa participación.

Atentamente.

Ing. Jaime de La Peza Ibarguengoitia
Presidente de ANAFAPYT

ANEXO 6. Relación de proveedores afiliados a la ANAFYT

3M DE MEXICO SA DE CV	INDUSTRIALIZADORA Y COMERCIALIZADORA SATELIDE SA DE CV
ABAQUIM SA	INDUSTRIAS DERIVADAS DEL ETILENO SA DE CV
ACABADOS BETA SA	INDUSTRIAS TECNICAS RUBIO SA DE CV
ACRAMAR SA DE CV	INTERCERAS SA
ADHESIVOS Y RESINAS	JASS CAPACITACIÓN
ADITIVOS PLASTICOS SA DE CV	JORGE MAURO ESCUDERO YERENA
AGRUINDUSTRIAS EL CAMPO SRL DE CV	KEM TRADE DE MEXICO SA DE CV
AIR RODUCTS AND CHEMICALS DE MEXICO SA DE CV	LATOLAMINA SA
AKZO NOBEL CHEMICALS SA DE CV	LITOPROCESS SA DE CV
AKZO NOVEL INDUSTRIAL COATINGS MEXICO SA DE CV	LUIS BORIOLI SA DE CV
ALCOHOLES DESNATURALIZADOS Y DILUYENTES SA DE CV	LUZENAC SIERRA SA DE CV
ALDAR QUIMICA SA DE CV	MADISON CHEMICAL INDUSTRIES INC
ALFA CHEMICALS SA DE CV	MASTER COLOR SA DE CV
ALIEN SA DE CV	MAX-QUIM
ALQUMIA MEXICANA S DE RL	MEDIOS DE MOLIENDA SA DE CV
ALUMINIO Y ZINC INDUSTRIAL SA DE CV	MERCK MEXICO SA
AMARAL SA DE CV	METAMORFOSIS & DG, SA DE CV
ARIZONA CHEMICAL COMPANY DE RL DE CV	METALPOL SA DE CV
ATLANTA QUIMICA SA DE CV	MILLIKEN CHEMICAL
AVANTE INTERNACIONAL SA DE CV	MOCA Y COMPAÑIA SA DE CV
AVG INDUSTRIAL SA DE CV	MEREHOUSE INDUSTRIES, INC
AXSON MEXICO SA DE CV	MULTICERA SA DE CV
BASF MEXICANA SA DE CV	MUNIENVASES DE PLATICO SA DE CV
BAYER DE MEXICO SA DE CV	NACIONAL DE MARCAS SA DE CV
BECCO INDUSTRIAL SA DE CV	NALCO DE MEXICO S DE RL DE CV
BOMBAS Y CONTROL DE FLUIDOS SA DE CV	NEGOCIACION ALVIA SA DE CV
BUKMAN LABORATORIOS SA DE CV	NEO RESINS MEXICO
BUFETE QUIMICO SA DE CV	NITRO INDUSTRIAL MEXICANA SA DE CV
BUHLER SA DE CV	NITROCELULOSA DE MEXICO SA DE CV
CANAMEX SA DE CV	NOVOTEC SA DE CV
CARBONOS DE MEXICO SA DE CV	NUODEX MEXICANA SA DE CV
CARBOQUIMICA BLOCK SA DE CV	OLEFINAS SLP SA DE CV
CASMAN COMERCIALIZADORA INDUSTRIAL SA DE CV	OMYA MEXICO SA DE CV
CELANESE MECIANA SA DE CV	OSRAM DE MEXICO SA DE CV
CENTRO DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO TECNOLÓGICO EN ELECTROQUÍMICA SC (CIDETEQ)	PETROCARBONO
CHARLOTTE CHEMICAL INTERNACIONAL SA DE CV	PETROQUIMICA MORELOS
CHEMCENTRAL DE MEXICO SA DE CV	POLAQUIMIA SA DE CV
CHEMICAL & MARKETING SA DE CV	POLIMEROS ESPECIALES SA DE CV
CHEMIK SA DE CV	POLIMEROS SINTETICOS SA DE CV

CHRISTIANSON SA DE CV	POLIOLES SA DE CV
CIA. QUIMICA INDUSTRIAL NEUMANN SA	POLIRESINAS HUTTENES ALBERTUS
CIBA ESPECIALIDADES QUIMICAS MEXICO SA DE CV	POSSEHL SA DE CV
CIEMEX SA DE CV	PRODUCTOS QUIMICOS JELA SA DE CV
CLARIANT MEXICO SA DE CV	PRODUCTOS QUIMICOS MARDUPOL SA DE CV
COGNIS MEXICANA SA DE CV	PROMOCIONES INTERNACIONALES INDUSTRIALES SA DE CV
COLLOIDS DE MEXICO SA DE CV	PROMOCIONES Y REPRESENTACIONES ZUMZA SA
COLORANTES Y OXIDOS SA DE CV	PROMOTORA INDUSTRIAL QUIMICA SA DE CV
COMERCIAL ARGENTO SA DE CV	PRUFER COMERCIAL SA DE CV
COMERCIAL VICSOL SA DE CV	PYOSA SA DE CV
COMUNICACIONES TRIDIMENSIONAL	QUALITY INSTRUMENTS DE MEXICO SA DE CV
CONNOR COMERCIAL SA DE CV	QUIMART SA DE CV
COREV DE MEXICO SA DE CV	QUIMICA 7 SA DE CV
CORPORACION MEXICANA DE POLIMEROS SA DE CV	QUIMICA GODAR SA DE CV
CRODA MEXICO SA DE CV	QUIMICA OCCIDENTAL SA DE CV
CROMPTON CORPORATION SA DE CV	QUIMICA RANA DE MONTERREY SA DE CV
CUBETAS INDUSTRIALES BEL, SA DE CV	QUIMICA SAN DIEGO SA DE CV
DE MATEO Y CIA SA DE CV	QUIMICA SULTANA SA DE CV
DEGUSSA MEXICA SA DE CV	QUIMICA UGALDE SA DE CV
DERIVADOS MALEICOS SA DE CV	QUIMICA WIMER SA DE CV
DIRCO MEXICANA	QUIMICA CABRA SA DE CV
DISPERSET SA DE CV	QUIMICOMPUESTOS SA DE CV
DISTRIBUCIONES Y EQUIPO ALMEX SA DE CV	QUIMICOS Y COLORANTES SA DE CV
DISTRIBUIDORA PERFECT SA DE CV	QUIMPLEX SA DE CV
DISTRIBUIDORA QUIMICA SA DE CV	REACCIONES QUIMISCA SA DE CV
DJB SA DE CV	REICHHOLD QUIMICA DE MEXICO SA DE CV
DOW CORNING DE MEXICO SA DE CV	REPRESENTACIONES TECNICAS SA DE CV
DUPONT MEXICO SA DE CV	REPRESENTACIONES Y DISTRIBUCIONES ESPECIALES
DUPONT TITANIUM TECHNOLOGIES	RESINAS SINTETICAS SA DE CV
EASTMAN SERVICIOS CORPORATIVOS	RHO INDUSTRIALES INC
EDICOLOR SA DE CV	ROHM % HAAS MEXICO SA DE CV
EGON MAYER SA DE CV	SERVICIOS CORPORATIVOS ZAPATA SA DE CV (GRUPO ZAPATA)
EMPESAS AGA SA DE CV	SERVICIOS CORPORATIVOS ZAPATA SA DE CV (GRUPO ZAPATA)
EMPRESAS VILHER SA DE CV	SERVICIOS E INSTRUMENTOS DE MEXICO SA DE CV
ENGELHARD MEXICANA SA DE CV	SERVICIOS INTEGRALES NATIONAL STARCH SA DE CV
EPOXICOS Y ENDURECEDORES MEXICANOS SA DE CV	SHELL MEXICO SA DE CV

EXACOLOR LABORATORIES SA DE CV	SIM ACEITES Y DERIVADOS SA DE CV
EXXONMOBIL SERVICIOS PETROLERES MEXICAO SA DE CV	SOLVMEX SA DE CV
FERRO MEXICANA SA DE CV	SUD CHEMIE DE MEXICO SA DE CV
FERROENVASES DE MEXICO SA DE CV	SUNCHEMICAL COLORES SA DE CV
FIRST QUALITY CHEMICALS SA DE CV	TECHNO TRADE
FISCHER SA DE CV	TECMA COMERCIALIZADORA SA DE CV
FLEXI-VEL SA DE CV	TECNICA MINERAL SA DE CV
FOOD EXPRESS DE MEXICO SA DE CV	THERMODECK SA DE CV
FTALMEX SA DE CV	TINTEX Y COLORANTES SA DE CV
GARBLAN SA DE CV	TRADE MANAGEMENT
GLG INGENIERIA INTERNACIONAL SA DE CV	TWILIGHT SA DE CV
GOLDSCHIMIDT QUIMICA DE MEXICO SA DE CV	UCB DE MEXICO SA DE CV
GONZALEZ CANO Y COMPAÑÍA SA DE CV	UNION CARBIDE QUIMICOS Y PLASTICOS SA DE CV
GRACE DAVISON	UNIQUEMA MEXICO SA DE CV
GRUPO DERMET SA DE CV	VALHEM INDUSTRIAL SA DE CV
GRUPO INDUSTRIAL CHIPAXA SA DE CV	VIAR CORPORACION SA DE CV
GRUPO MATERIAS PRIMAS	WACKER MEXICANA SA DE CV
HERCULES MEXICO SA DE CV	WATSON PHILLIPS Y CIA SUCS SA DE CV
HIGH CHEM SPECIALTIES MEXICO	WR GRACE HOLDINGS SA DE CV
HOCKMEYER	ZAPATA ENVASES SA DE CV

ANEXO 7. Análisis del planteamiento de la Investigación

Transición generacional en las empresas familiares afiliadas a la Asociación Nacional de Fabricantes de Pinturas y Tintas en México, ANAFAPYT

Objetivo General

Analizar y explicar los factores de carácter familiar, empresarial y de propiedad que contribuyen a explicar la continuidad de las empresas familiares afiliadas a la Asociación Nacional de Fabricantes de Pinturas y Tintas de México, ANAFAPYT, así como los elementos que han condicionado el proceso de sucesión de la dirección en dichas empresas.

Pregunta 1

¿Cuáles son los principales factores que contribuyen a explicar la continuidad de las empresas familiares afiliadas a la asociación nacional de fabricantes de pinturas y tintas de México, ANAFAPYT en su carácter de empresa familiar?

Objetivo

Identificar los principales factores de carácter familiar, empresarial y de propiedad que contribuyen a explicar la continuidad de las empresas familiares afiliadas a la ANAFAPYT en su carácter de empresa familiar.

Hipótesis:

Los principales factores de carácter familiar, empresarial y de propiedad que contribuyen a explicar la continuidad de las empresas familiares afiliadas a la ANAFAPYT en su carácter de empresa familiar son:

Factores	Obtención de la información	Marco teórico	Comentario y Análisis	Resultados Encuesta y Entrevista
a. Años de vida de la empresa y su relación con la participación de la familia en la dirección y la propiedad durante ese tiempo.	Fecha de constitución PC, 7 y 8 E 1.2, 2.3, 2.4	Se sustenta en la definición de empresa familiar (Capítulo I – 1.3 y 1.4) Aspectos para definir el concepto de EF: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Propiedad y dirección ▪ Implicación familiar ▪ Transferencia generacional ▪ Modelo evolutivo tridimensional, Gersick y sus colaboradores (1997) 	Los años de vida de la empresa determinan lógicamente su continuidad. El conservar el carácter familiar de la empresa, lo determina la participación de la familia en la propiedad y en la dirección, pudiendo ser el caso: Propiedad F F Dirección F NF Ward señala que la EF que lograron sobrevivir después de 60 años tenían tres características: a) dirección y propiedad familiar en pocas personas; b) replanteamiento estratégico para adaptar la estrategia producto-mercado-tecnología en varias ocasiones; y c) el cambio en la dirección ya sea a un sucesor miembro de la familia o profesional externo.	15 empresas, creadas entre los años de 1940 a 1970 12 empresas, creadas de 1971 a 1999 2 empresas, creadas entre los años 2000 y 2005 De los casos, 3 empresas con más de 70 años
b. Características de la relación familiar	PC 37, 40 y 43 E 2.1	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Implicaciones del tipo de familia en la continuidad de la empresa, Lea James W. (1993): Familia interdependiente, independiente o coherente. ▪ Modelo de Olson (1988): características de la relación familiar: cohesión y adaptabilidad. ▪ Capítulo I, 1.2.1 Dinámica familiar 	Las características de una familia interdependiente y de una familia coherente tienen mayores posibilidades de conservar la empresa en su carácter familiar. Al igual que, las familias con un mayor grado de cohesión y de adaptabilidad. Comentar los resultados obtenidos en la tesis de maestría sobre este aspecto.	En el 52% de las empresas se identifican barreras de comunicación entre los miembros de la familia. 65% reconoce que la unidad familiar ha contribuido a conservar la condición de EF 24% de las empresas existe alguna apertura para discutir en familia problemas y decisiones de empresa.

<p>c. Vinculación familiar a la dinámica empresarial.</p>	<p>PC 19, 20, 27, 44 y 46 E 2.2</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Esquema de familia: interdependiente, independiente o coherente, Lea James W, 1993. ▪ Modelo de la empresa intergeneracional, Wiegel, 1992. ▪ Capítulo II, punto 5: herramientas para la continuidad 5.1 análisis de la dinámica familiar y empresarial; Capítulo I, punto 1.3.2 Implicación familiar; punto 4, Dinámica de la empresa familiar. 3. Aspectos que contribuyen a la continuidad de la EF. 	<p>Al ser una familia interdependiente, existe mayor compromiso hacia la empresa y uniformidad en la toma de decisiones. Puede llegar a ser excluyente con los no familiares.</p> <p>Una familia coherente, tendrá un manejo más eficaz de la empresa y buscará siempre el consenso. Tendencia a depender del consenso, indecisión en la toma de decisiones.</p> <p>Las empresas intergeneracionales se comportan de manera particular dentro de la EF. La forma como interactúa la familia va a influir en la dinámica empresarial; a mayor grado de interacción, unión y cohesión familiar, mayor posibilidad de participar activamente en la empresa.</p> <p>Arnoff y Ward: base de la continuidad de la empresa en su carácter familiar, que los objetivos de la familia sigan siendo la base para la expansión y perpetuación del negocio familiar.</p> <p>La naturaleza familiar permite que las empresas adquieran una gran fortaleza, esa misma identidad, puede darse en detrimento de un comportamiento directivo verdaderamente profesional.</p> <p>Lansberg (2006), [...] “las tradiciones, normas y costumbres arraigadas en una EF pueden impactar fuertemente –y en muchas veces disminuir- la capacidad de las familiar para perpetuarse y hacer prosperar el negocio en el largo plazo”.</p> <p>Gallo (2006) las características de la dinámica familiar han incidido en las empresas centenarias, siendo precisamente ese espíritu de familia uno de los cimientos de unidad que ha permitido perpetuar la empresa. Junto a ello, el sentido de continuidad y de compromiso hacia futuras generaciones.</p>	<p>No se encontraron evidencias a favor de este factor. En el 69% laboran dos o más miembros de la familia, en el 21% sólo un miembro y en el 10% no laboran ningún miembro de la familia.</p> <p>Consejo de administración: solo se obtuvo respuesta del 10% de las empresas, donde participan hasta 4 miembros y en el 28% participación más de 5 miembros.</p> <p>En el 38% de las empresas existe disposición de la familia para organizar reuniones formales y tratar temas de empresa.</p> <p>En el 52% de los encuestados, la familia tiende a intervenir ante situaciones de conflicto y sólo en el 28% las familias tratan con dificultad el tema relacionado con la continuidad.</p>
<p>d. Criterios para el desarrollo del sucesor y su vinculación a la dinámica empresarial</p>	<p>PC 30, 35, 36, 41 y 42 E 3.4, 3.6, 3.8 y 3.11</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Capítulo II, 1.2 Transición a la segunda generación y 1.3 Participación de otras generaciones en la EF: tercera generación y siguientes, 3) Aspectos que contribuyen a la continuidad. ▪ Capítulo III, 5. Herramientas para la continuidad de la EF, 5.2 elaboración de escenarios para el desarrollo profesional de la siguiente generación. ▪ Proceso de formación y preparación integral: Preparación escolar, proceso de aprendizaje (experiencia previa), proceso formativo y desarrollo en la empresa, desarrollo de competencias gerenciales) ▪ Capítulo III, planeación de la sucesión. 	<p>Proceso de vinculación de la siguiente generación familiar a la dinámica empresarial. Vinculación temprana e informal, en los primeros años de vida. Kay, 1995 “el éxito de la continuidad es la consecuencia tanto de suponer de las habilidades necesarias en cada momento para responder a los desafíos del entorno”. Simón, 1997 los factores que contribuye al éxito de la EF están ligados con el liderazgo de la dirección, la profesionalidad de sus directivos, la calificación del personal, la rapidez y flexibilidad de la organización y la combinación entre el sentido común y la audacia. Gallo, 2006 vinculación del sucesor: incorporar a miembros de la familia a la dinámica empresarial y que la curva de aprendizaje les ha permitido identificar que es importante regular la vinculación de los miembros de la familia en la dinámica empresarial. [...] en cada generación siempre ha existido la presencia de un miembro muy capaz que ha sabido desarrollar sus habilidades gerenciales y ha aceptado voluntariamente la responsabilidad de ser la cabeza de la organización”.</p>	<p>Se calificaron los criterios en el siguiente orden:</p> <p>80% Experiencia 79% Interés en el negocio 76% Valores compartidos con el fundador 55% Capacitación y entrenamiento 52% Nivel de formación académica</p>

<p>e. Establecimiento de acuerdos y reglas para el desempeño empresarial.</p>	<p>PC 13, 22, 25 y 26 E 2.5 y 3.7</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Capítulo II, puntos 3: aspectos que contribuyen a la continuidad de la EF 	<p>Definición de reglas para el desempeño empresarial. Para Collins y Porras (1996) ocupa un papel fundamental para la perseverancia de la empresa, la misión, los valores, las creencias básicas, la política de recursos humanos y el papel fundamental de los líderes de la organización. Gallo (2006) identificó también como característica de las empresas centenarias, las creencias comunes en la cultura de la empresa familiar, identificando varios valores compartidos, entre los que señala, lealtad, honestidad, sencillez, iniciativa y dedicación.</p>	<p>La mayoría de las empresas encuestadas carecen de documentos donde se encuentren plasmados los estándares de ética, disciplina y desempeño establecidos en la empresa para su mejor operación. Cuentan con definición de puestos de trabajo, reglamento de trabajo y estatutos de la organización.</p> <p>Más del 50% carecen de la definición de metas, de criterios para la evaluación de directivos y de un código de ética, y de planes de vida y carrera.</p> <p>En más del 50% de las empresas se tiene claramente definidas las líneas de autoridad y junto con ello la línea de mando. Se carece de la definición de políticas claras para la contratación de familiares y no se tienen acuerdos por escrito que regulen la interacción familia-empresa.</p>
<p>f. Resultado del proceso de sucesión en cuanto a la participación familiar en la propiedad y en la dirección</p>	<p>PC 7, 8, 14, 15, 16, 17, 18, 21, 23 y 24 E 3.8, 3.9, 3.10, 3.11</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Modelo evolutivo tridimensional, Gersick y sus colaboradores (1997) 	<p>Lea (1997) la supervivencia de la EF aumenta cuando con anterioridad el PF ha planeado y considerado quien le sucederá y ha definido claramente la participación de los miembros de la familia en la propiedad de la empresa.</p>	<p>Participación en dirección y propiedad: 76% de las empresas, propiedad y dirección familiar 17% de las empresas propiedad familiar y dirección ajena a la familia- ejecutivo externo. 7% de las empresas propiedad y dirección no familiar.</p> <p>Propiedad: En 8 empresas, 28%, propietario único En 21 empresas, 72%, sociedad familiar.</p> <p>Dirección: En 16 empresas en manos Fundador/ Director General o Gerente, sólo 2 casos, presidente de consejo.</p> <p>Sucesión: 62% de las empresas. 18, se ha dado un proceso de sucesión: En 17 asumió un familiar (16 un hijo, 1 el nieto) En 1 empresa, un externo</p> <p>Siguiente sucesión: De las 11 empresas en donde no se ha dado un proceso de sucesión, el 28% de las empresas, 8, otorgará la dirección a un miembro de la familia. En el 14%, 3 empresas, aún no la ha definido.</p> <p>En solo 3 casos, el 10% se prevé que sea un externo – no familiar.</p> <p>En el 79% de las empresas existe un candidato familiar y el 21% considera que no.</p>

Pregunta 2

¿Cuáles son los obstáculos que tanto el propietario-fundador como los miembros de la familia vinculados a la dinámica empresarial han tenido que afrontar para hacer frente a la transición generacional?

Objetivo 1.

Identificar los principales obstáculos que tanto el propietario-fundador como los miembros de la familia vinculados a la dinámica empresarial han tenido que afrontar frente a la transición generacional.

Hipótesis

Los principales obstáculos que tanto propietario-fundador como los miembros de la familia vinculados a la dinámica empresarial han tenido que afrontar frente a la transición generacional son:

Obstáculos	Obtención de la información	Marco teórico	Comentario y Análisis	Resultados Encuesta y Entrevista
a. La resistencia del propietario-fundador.	PC 14, 15, 16, 17 y 18 E 2.1	<ul style="list-style-type: none">Capítulo II, punto 2 Retos ante la continuidad de la EF. Tipología de la sucesión, Belausteguigoitia 2004Capítulo III, 3. Aspectos que contribuyen a la continuidad de la EF.Capítulo II, 5. Herramientas para la continuidad de la EF.Capítulo III, punto 2, desafío de la sucesión. Gallo 1995, Sonnefeld 1989, estilo de retiro del fundador: monarca, general, embajador, gobernador.	<p>El fundador ejerce un control absoluto y no está dispuesto a cederlo por diversos motivos; realiza planes pero no los implementa o corresponde a un proceso improvisado con mucha ambigüedad.</p> <p>Simón, (1997) Una de las características de la EF es la personalidad del líder de la empresa y su fuerte identificación entre persona y empresa, siendo ésta última, una prolongación de su vida personal.</p> <p>El fundador: clave en la continuidad de la empresa familiar. Amat y Dyer</p>	<p>Existe gran disposición del propietario-fundador a continuar en la dirección de la empresa y con ello una alta resistencia frente a iniciar el proceso de sucesión, la entrega de la estafeta.,</p> <p>En el 55% de las empresas donde ya se dio un proceso de sucesión, 16 empresas, aún participa el fundador como director de la empresa (director genera o gerente)</p> <p>Solo en dos casos, presiente de consejo.</p>
b. El desinterés de las siguientes generaciones por asumir la dirección del negocio.	PC 23, 24, 33, 44 y 46 E 2.2	<ul style="list-style-type: none">Modelo evolutivo tridimensional, Gersick y sus colaboradores (1997)	<p>El interés de las siguientes generaciones de la familia por participar en la dinámica empresarial, mucho dependerá de lo cultivado en los primeros años de formación, en el ambiente que caracterizó la dinámica familiar. Se fundamenta en el deseo primordial de mantener el negocio en su condición de empresa familiar y de encontrar una forma de dirección y organización capaz de proporcionar una coordinación interna que responda a los retos del negocio.</p>	<p>Los resultados reflejan una disposición significativa de la familia para que continúe la dirección de la empresa en manos de la familia.</p>
c. Percepción de los logros del propietario fundador y del sucesor.	PC 38-45 E 3.5	<ul style="list-style-type: none">Modelo de Olson (1988)Lea, Gersick (1997),	<p>Comentario en tesis maestría y los realizados por Davis.</p>	<p>Existe una mutua percepción respecto a los logros obtenidos tanto por parte del propietario-fundador como del sucesor.</p>
d. Criterios para el desarrollo del sucesor y su vinculación a la dinámica empresarial.	PC 30, 35, 36, 41 y 42 E 3.4, 3.6, 3.8 y 3.11	<ul style="list-style-type: none">Capítulo II, 1.2 Transición a la segunda generación y 1.3 Participación de otras generaciones en la EF: tercera generación y siguientes	<p>Proceso de vinculación de la siguiente generación familiar a la dinámica empresarial. Vinculación temprana e informal, en los primeros años de vida.</p> <p>Kay 1995, "el éxito de la continuidad es la consecuencia tanto de suponer de las habilidades necesarias en cada</p>	<p>Se calificaron los criterios en el siguiente orden:</p> <p>80% Experiencia 79% Interés en el negocio 76% Valores compartidos con el fundador 55% Capacitación y entrenamiento</p>

		<ul style="list-style-type: none"> ▪ 3. Aspectos que contribuyen a la continuidad de la EF ▪ Capítulo III, 5. Herramientas para la continuidad de la EF, 5.2 elaboración de escenarios para el desarrollo profesional de las siguientes generaciones. ▪ Proceso de formación y preparación integral: ▪ Preparación escolar, proceso de aprendizaje (experiencia previa), proceso formativo y desarrollo en la empresa, desarrollo de competencias gerenciales) 	<p>momento para responder a los desafíos del entorno”.</p> <p>Simón 1997, los factores que contribuyen al éxito de la EF están ligados con el liderazgo de la dirección, la profesionalidad de sus directivos, la calificación del personal, la rapidez y flexibilidad de la organización y la combinación entre el sentido común y la audacia.</p> <p>Gallo, (2006) vinculación del sucesor: incorporar a miembros de la familia a la dinámica empresarial y que la curva de aprendizaje les ha permitido identificar que es importante regular la vinculación de los miembros de la familia en la dinámica empresarial. [...] en cada generación siempre ha existido la presencia de un miembro muy capaz que ha sabido desarrollar sus habilidades gerenciales y ha aceptado voluntariamente la responsabilidad de ser la cabeza de la organización”.</p>	52% Nivel de formación académica
e. Participación de la familia en la estructura de la propiedad y de la dirección.	PC 28, 29, 31, 32, 33 y 34 E 2.4 , 2.5 y 3.10	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Modelo evolutivo tridimensional, Gersick y sus colaboradores (1997) ▪ Modelo de equilibrio entre empresa y familia, Belausteguigoitia (2004) ▪ Capítulo II, punto 5: herramientas para la continuidad 5.1 análisis de la dinámica familiar y empresarial; Capítulo I, punto 1.3.2 Implicación familiar; punto 4, Dinámica de la empresa familiar. ▪ Capítulo II, puntos 3: aspectos que contribuyen a la continuidad de la EF 	<p>Decisiones de la familia tomadas en el tiempo sobre participación en propiedad y dirección.</p> <p>Lansberg (2006), [...] “las tradiciones, normas y costumbres arraigadas en una EF pueden impactar fuertemente – y en muchas veces disminuir– la capacidad de las familiar para perpetuarse y hacer prosperar el negocio en el largo plazo”.</p> <p>Collins y Porras (1996) uno de los aspectos que caracteriza a la empresas longevas es la misión de la compañía, definida y madurada en sus orígenes por el fundador, generalmente de manera poco explícita y la visión de su futuro.</p> <p>Gallo (2006) entre las características de las EF centenarias esta el punto relacionado con la visión a largo plazo sobre la decisión de invertir, evolución permanente de la empresa; su adaptabilidad e innovación para sobrevivir; incorporar a miembros de la familia a la dinámica empresarial y que la curva de aprendizaje les ha permitido identificar que es importante regular la vinculación de los miembros de la familia en la dinámica empresarial.</p>	<p>Propiedad: En 8 empresas, 28%, propietario único. En 21 empresas, 72% , sociedad familiar.</p> <p>Dirección: En 16 empresas en manos Fundador/ Director General o Gerente, sólo 2 casos, presidente de consejo.</p>
f. La no planeación del proceso de sucesión.	PC 28, 29, 31, 32, 33 y 34 E 2.4 , 2.5, 3.8, 3.9, 3.10, 3.11	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Capítulo II, punto 2 Retos ante la continuidad de la EF. Tipología de la sucesión, Belausteguigoitia (2004) ▪ Capítulo II, 4. proceso de planificación en la EF ▪ Capítulo III, el proceso de sucesión. Leach,, Karm, Amat, Gersick y Handler. 	<p>Forma como se dio el proceso de sucesión.</p> <p>Mendoza (2006) considera que el proceso debería comenzar con la familia y continuar Lugo con la empresa, definiendo en cada dinámica, la misión y la visión, así como las estrategias a seguir.</p>	En menos del 25% de las empresas encuestadas se ha realizado alguna acción relacionada con la planeación de la sucesión.

Pregunta 2

¿Cuáles son los obstáculos que tanto el propietario-fundador como los miembros de la familia vinculados a la dinámica empresarial han tenido que afrontar para hacer frente a la transición generacional?

Objetivo 2

Evaluar el grado de correlación que existe entre los factores de carácter familiar con la planeación del proceso de sucesión en las empresas familiares afiliadas a la ANAFAPYT.

Hipótesis

Existe una correlación significativa entre los factores de carácter familiar (características de la relación familiar, vinculación de la familia a la dinámica empresarial, relación entre el propietario fundador y sucesor, y desarrollo del sucesor y su vinculación a la empresa) con la planeación del proceso de sucesión, factor de carácter empresarial.

Obtención de la información	Comentario y Análisis – Resultados encuesta
<p>Correlación entre variables. Preguntas 25 a 46 del cuestionario:</p> <p>Factores de carácter familiar CRF 37-40-43 VFDE 19-20-27-44 y 46 RPFS 38-45 DSVE 30-35-36-41-42</p> <p>Planeación del proceso de sucesión PPS 28-29-31-32-33 y 34</p>	<p>Correlación significativa del PPS con:</p> <p>VFDE (.579) RPFS (.505) DSVE (.605)</p>

Objetivo 3

Exponer los elementos que han condicionado el proceso de sucesión de la dirección en las empresas familiares afiliadas a la ANAFAPYT.

Obtención de la información
<p>Análisis y reflexión final según resultados obtenidos en la investigación.</p>

Empresas Fabricantes de Pinturas y Tintas según expedientes de ANAFAPYT

1	ABASTECEDORA NACIONAL MEXICANA SA DE CV	50	PINTURAS BEREL SA DE CV
2	ACABADOS QUIMICOS MEXICANOS SA DE CV	51	PINTURAS COLORAMA SA DE CV
3	AEROSOL DE GUADALAJARA S DE RL DE CV	52	PINTURAS CONTIMEX SA
4	AGUSTIN ARGENTIN SA	53	PINTURAS CUAUHEMOC SA DE CV
5	ALVAMEX QUIMICA, S.A. DE C.V	54	PINTURAS DEL BAJIO SA DE CV
6	AMERCOAT MEXICANA, S.A. DE C.V	55	PINTURAS DOAL SA DE CV
7	ARIES COIL COATINGS SA DE CV	56	PINTURAS DIAMEX SA
8	BARPIMO MEXICO SA DE CV	57	PINTURAS GENERAL, SA
9	PINTURAS + TINTAS S.A. DE C.V	58	PINTURAS LA SULTANA SA
10	BENITEZ Y AJURIA SA DE CV	59	PINTURAS MEXICANAS DE PUEBLA SA DE CV
11	CARBOLINE SA DE CV	60	PINTURAS PARA MEXICO SA
12	CIA. MEXICANA DE PINTURAS INTERNATIONAL SA	61	PINTURAS SEÑALMEX SA DE CV
13	CIA. SHERWIN WILLIAMS S.A DE C.V.	62	PINTURAS VALMEX SA DE CV
14	COLIN Y LOZANO S DE R.L.	63	PINTURAS Y RECUBRIMIENTOS AVITLA SA DE CV
15	COLOR TECNIFICADO SA DE CV	64	PINTURAS Y SOLVENTES INDUSTRIALES SA DE CV
16	COMERCIAL MEXICANA DE PINTURAS SA DE CV – COMEX	65	PINTURAS Y TEXTURIZADOS SA DE CV
17	CROMAR SA	66	PINTURAS Y TINTAS ESPECIALIZADAS SA
18	CURACRETO SA DE CV	67	POLIURETANOS Y RECUBRIMIENTOS COMERCIALES SA DE CV
19	DIXON - VINCI DE MÉXICO SA	68	POLYFORM DE MÉXICO SA DE CV
20	DU PONT SA DE CV	69	POLIVYL PINTURAS SA DE CV
21	EL AGUILA SA DE CV	70	PPG INDUSTRIALES DE MEXICO SA DE CV
22	EL NERVION SA DE CV	71	PRINTEK SA DE CV
23	FABRICA DE PINTURAS Y PRODUCTOS QUIMICOS SA DE CV	72	PRODUCTOS ALTEK SA DE CV
24	FINISH COAT DE MEXIOC SA DE CV	73	PRODUCTOS DE CONSUMO RESISTOL SA DE CV
25	F. M. TINTAS, S.A. DE C.V.	74	PRODUCTOS QUIMICOS Y PINTURAS SA DE CV
26	G.B.W. DE MEXICO SA DE CV	75	PROMOCIONES Y REPRESENTACIONES ZUMSA SA
27	GREGORIA VIURQUIZ BUSTOS	76	PROQUIMEZ SA DE CV
28	HERBERTS MEXICO SA DE CV	77	PYROLAC SA DE CV
29	HI FIL PINTURAS DEL SURESTE SA	78	QUIMICA MAREL SA DE CV
30	HI FIL PINTURAS SA DE CV	79	QUIMICA TORDIA SA DE CV
31	ICI DE MEXICO SA DE CV	80	QUINN DE MEXICO SA DE CV
32	IMPERIAL SA DE CV	81	SALCEDO RODRIGUEZ SA DE CV
33	IMPERQUIMICA SA DE CV	82	SANCHEZ SA DE CV.
34	INDUSTRIAS MEGACOLOR SA DE CV	83	SAYER LACK MEXICANA SA DE CV
35	INDUSTRIA DE ACABADOS RUISAM SA DE CV	84	SCHENECTADY MEXICO SA DE CV
36	INDUSTRIA FULMEX SA DE CV	85	SUNCHEMICAL SA DE CV (FYL MEXICANA SA DE CV)
37	INDUSTRIAL DE PINTURAS ISON, SA DE CV	86	TEXTURIZADOS Y PINTURAS
38	INDUSTRIAL TECNICA DE PINTURAS SA DE CV	87	VALSPAR MEXICO CORPORATION SA DE CV
39	INDUSTRIAS ARIES SA	88	TINTAS PANAMERICANAS SA DE CV
40	LATINOAMERICANA DE PINTURAS SA DE CV	89	VALERO HERMANOS SA DE CV
41	LUIS M. OLAVARRIETA SA DE CV	90	VOLLER SA DE CV
42	MACER FEPYR DE MEXICO SA DE CV		
43	MON-MER SA DE CV		
44	NAPKO, SA DE CV		
45	PIERCE AND STEVENS DE MEXICO SA DE CV		
46	PINTART SA DE CV		
47	PINTURAS OPTIMUS SA DE CV		
48	PINTURAS ADHLER SA DE CV		
49	PINTURAS ATLAS MARILUX, SA DE CV		