



*Las opiniones y los contenidos de los trabajos publicados son responsabilidad de los autores, por tanto, no necesariamente coinciden con los de la Red Internacional de Investigadores en Competitividad.*



Esta obra por la Red Internacional de Investigadores en Competitividad se encuentra bajo una Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivadas 3.0 Unported. Basada en una obra en riico.net.

## **Ciclo de vida y competitividad de las empresas familiares del sector autopartes en San Juan del Río**

DRA. JOVITA GEORGINA NERI VEGA\*  
M. EN A. MARIBEL QUEZADA MORENO\*  
M. EN A. YOLANDA CORTÉS ÁLVAREZ\*<sup>1</sup>

### **Resumen**

En este trabajo se presenta un análisis del ciclo de vida y competitividad de las empresas familiares del sector autopartes en San Juan del Río. En estas empresas, los líderes se enfrentan a nuevos e impredecibles retos que hacen que tanto empresa como familia crezcan y maduren. La mayoría de estas empresas han subsistido de generación en generación, pero otras no subsisten a causa del desconocimiento de las fuerzas que constituyen una empresa familiar (familia, empresa y propiedad). Este tipo de organizaciones se enfrentan con una crisis generacional en cuanto al dominio, legitimación del poder y competitividad. Surgen graves conflictos cuando en la empresa familiar ya no sólo el fundador es la fuerza dominante, sino que también los hijos forman parte de ella y estos problemas les impiden controlar la línea entre el éxito de la empresa y las relaciones familiares.

**Palabras clave:** Empresa, Autopartes, Familia, Ciclo, Competitividad.

### **Abstract**

This paper presents an analysis of the cycle of life and competitiveness of family firms in the auto parts sector in San Juan del Río. In these companies, leaders face new and unpredictable challenges that make both business and family grow and mature. Most of these companies have survived from generation to generation, but others do not exist because of ignorance of the forces that constitute a family business (family, business and property). Such organizations are facing a generational crisis in the domain, legitimation of power and competitiveness. Serious conflicts arise when family businesses not only the founder is the dominant force, but also the children belong to it and these problems prevent them from controlling the line between business success and family relations.

**Keywords:** Business, Automotive, Family, Cycling, Competitiveness.

---

\* Profesores de la Facultad de Contaduría y Administración Campus San Juan del Río, Universidad Autónoma de Querétaro

## **Introducción**

En este trabajo se presenta un análisis de la posibilidad que tienen las empresas familiares del sector autopartes, de enfrentar la crisis generacional en el largo plazo, en cuanto al dominio y la legitimación del poder para lograr su sobrevivencia. La determinación de las estrategias de competitividad necesarias para la sobrevivencia generacional de las empresas familiares del sector autopartes de San Juan del Río, y la complejidad que presentan. Si bien es cierto las empresas familiares en términos generales presentan los mismos problemas, también es cierto que cada una tiene características específicas que la hacen ser única. Se presentan las ventajas y desventajas de una empresa familiar frente a otra que no sea familiar. El crecimiento y desarrollo de una empresa familiar en el momento de la transición o sucesión de poder y las fases por las que inevitablemente tienen que pasar.

Los modelos sugeridos por los autores, el de los tres círculos y el de los cinco círculos, se utilizaron en el análisis realizado a dos empresas del sector autopartes que están pasando por la primera y segunda generación, para detectar las posibles problemáticas que pudieran enfrentar y proporcionarles soluciones en el corto y largo plazo que les permitan sobrevivir.

## **Metodología**

La metodología de investigación utilizada en este trabajo, es el estudio de casos comparativos (Babbie, 2000), el cual consiste en varios niveles de construcción teórica, además de la realización de un estudio de tendencia que consiste en registrar los cambios con el tiempo de alguna población en general, utilizando como herramientas la encuesta y la entrevista.

### **1. La Empresa Familiar**

La empresa familiar ha jugado un papel preponderante en la economía mexicana a lo largo de la historia, aún cuando existen una gran cantidad de estas empresas, es sabido que sólo algunas logran sobrevivir, ante la imposibilidad de separar la línea que divide el negocio y la familia.

Una empresa familiar es aquella que incluye dos o más miembros de la familia, teniendo control financiero sobre ella (Rodríguez 2004). En general se suele asociar a las empresas familiares con empresas pequeñas y poco profesionalizadas; sin embargo lo que define que sea una empresa familiar no es ni el tamaño ni la actividad administrativa, sino el hecho de que la propiedad y la dirección están en manos de uno o más miembros de un mismo grupo familiar, además de la intención de que siga en manos de la familia.

## 1.2 La Naturaleza de la Empresa Familiar

El fin de un negocio sin duda es generar riqueza, esto es valor económico y productividad, mientras que la familia tiene como fin la convivencia y el desarrollo de los miembros de ella, de manera individual y social. La familia es un ente superior y es por eso que no puede en nombre de un negocio, romper los lazos que la unen. De esta manera la empresa como sociedad tiene fines diversos a los de la familia que es una comunidad, en la empresa sus miembros son considerados y valorados por lo que hacen, por su desempeño y actuación, en la familia los miembros son valorados simplemente por ser parte de esa familia.

La empresa familiar se convierte en una sociedad compleja, por los vínculos familiares que la unen y por los roles empresariales que cada miembro tiene que desempeñar en ella. Esta situación provoca no sólo que no exista una clara separación entre el ámbito familiar y el de la empresa, sino que sean la historia familiar, los valores y las pautas de comportamiento y relación interpersonal de la familia los que puedan llegar a ser los predominantes en la empresa (Corona, 2006).

Cuando la empresa está dirigida y gobernada por una familia, el resultado es que las decisiones de carácter empresarial, son los criterios de la familia los que acaban dominando sobre los criterios empresariales, las diferencias entre estos sistemas se muestran en la tabla 1.

**Tabla 1 Sistemas de la empresa familiar**

<b>Sistema Familiar</b>	<b>Sistema empresarial</b>
Emocional	Concreto
Enfoque hacia dentro	Enfoque hacia fuera
Poco cambio	Mucho cambio
Aceptación incondicional	Aceptación condicional

Fuente: Soto, E. y Braidot, N. (1999), Las PYMES latinoamericanas: herramientas competitivas para un mundo globalizado.

Según Doderó (2002), el sistema familiar es el que surge naturalmente del hombre, en donde recibe los primeros esquemas de socialización. Las normas van surgiendo según la tradición y los valores de cada familia y los roles desempeñados van de acuerdo al padre o madre, el del hermano o hermana. Al mismo tiempo cada miembro aporta su propio sistema de personalidad que se armoniza con los roles y la cultura de la familia.

En el sistema empresarial se ponen en práctica las normas sociales que fueron inculcadas en la familia y las normas que rigen la relación con los familiares ya no es la afectividad sino la rentabilidad. De modo que en la familia pueden coexistir ambos sistemas perfectamente y no

hacerlo en la empresa. Los vínculos sociales y afectivos, en uno y otro caso (familia y empresa), son diferentes, con exigencias distintas (Ginebra, 1997). Tales confusiones, muchas veces llegan a impedir la distinción entre recursos económicos de la empresa y recursos familiares. En la empresa familiar estos dos sistemas se superponen provocando diferencias que generan conflictos y tensiones.

### **1.3 Ventajas y Desventajas de las Empresas Familiares**

Las empresas familiares desempeñan las actividades propias de cualquier organización y están permanentemente influenciadas por fuerzas positivas y negativas que por consecuencia condicionan su rendimiento. Braidot y Soto (1999), clasifican las ventajas y desventajas de la empresa familiar de la siguiente manera:

Ventajas:

Compromiso. Para el fundador de la empresa, significa su vida debido a que él la creó y está pendiente de su crecimiento. La dedicación y el compromiso se extienden a los demás miembros de la compañía que han aportado algo al desarrollo de la empresa familiar. El sentido de pertenencia juega un rol dominante para los miembros de la familia, ya que éstos juntan sus esfuerzos para que la empresa sea competitiva.

Conocimiento. La mayoría de las empresas poseen un *know-how* particular el cual se guarda en secreto entre los miembros de la familia traspasándose de generación en generación. Los miembros de la familia, especialmente los hijos del fundador, desde niños aprenden estrategias y la manera de trabajar del padre.

Flexibilidad. La familia que dedica su tiempo al trabajo en su propia empresa, está dispuesta a sacrificar su salario si de ello depende la liquidez, o a trabajar todas las horas que sean necesarias para cumplir con los compromisos pactados.

Planeación a Largo Plazo. Los miembros de la empresa familiar son más eficientes a la hora de planificar el futuro para minimizar riesgos y maniobrar eficientemente en caso de acontecimientos imprevistos.

Confiabilidad y orgullo. El hecho de que una sola persona, el fundador por su propio esfuerzo haya creado la empresa, es motivo de orgullo tanto para él como para sus descendientes y más aún si a todo esto le sumamos que la mayor parte de las empresas llevan como marca o Denominación el apellido de la familia fundadora.

Cultura estable. En muchas empresas familiares los empleados llevan muchos años trabajando dentro de ella, por consecuencia están conscientes de su filosofía y su manera de operar. Esto une la cultura y los valores de la sociedad empresarial evitando problemas.

Desventajas:

**Rigidez.** Ya que las empresas familiares tienen un modo de gestión tradicional, los miembros de la empresa tienden a realizar siempre lo mismo y de la misma manera teniendo consecuencias graves a la hora de enfrentar las transformaciones del mercado.

**Desafíos comerciales.** Existen tres tipos de desafíos comerciales. El primero es la obsolescencia, que puede ser tecnológica, de fabricación de producto o de marketing. El fuerte apego emocional a viejos productos y estrategias que están sujetos al éxito empresarial, no les permite visualizar a tiempo la necesidad de cambiar frente a las transformaciones del entorno. El segundo desafío consiste en el manejo de las transiciones causando incertidumbre entre los empleados, proveedores y clientes. El tercer desafío consiste en el incremento de capital, ya que el negocio familiar tiende a endeudarse.

**Sucesión.** En cualquier organización el cambio el liderazgo produce conflictos, sin embargo en las empresas familiares, se deben solucionar simultáneamente los problemas de transición de la empresa y los problemas emocionales de la familia.

**Conflictos emocionales.** El campo de acción es limitado por factores psicológicos y emocionales. En la empresa familiar, predominan los aspectos relacionados con el rendimiento y los resultados; en la familia prevalece la protección y la lealtad.

**Liderazgo y legitimidad.** El liderazgo es confuso en las organizaciones de tipo familiar, pues en la sucesión de poder muchas veces no se realiza el nombramiento de un líder. Por ello es importante entender la necesidad de que cada generación resuelva sus propios conflictos y también facultar y legitimar a sus descendientes, incluyendo la preparación hacia la futura sucesión.

## **1.4 Ciclo de Vida de las Empresas Familiares**

Según Gallo (2003), las empresas familiares dentro de su crecimiento (comienzo a madurez), pasan por un proceso evolutivo con patrones predecibles. En esta evolución, los líderes se enfrentan constantemente a nuevos e impredecibles desafíos que hacen que la empresa y la familia crezca y madure. Cuando no se anticipan estos desafíos, emergen los problemas más grandes. Sin embargo, hay muchas cosas que los administradores de la empresa familiar pueden hacer para asegurar la sobrevivencia de la empresa y el bienestar de la familia. Existen cuatro fases comunes en el desarrollo del ciclo de vida de la empresa.

### **1.4.1 Creación de la Empresa**

Al principio el fundador, que está en proceso de crear un nuevo proyecto, tiene muchos problemas para encontrar capital, desarrollar un producto viable y crear los medios para llevar el producto al

mercado. Encontrar a los empleados competentes de la nueva empresa también es una tarea difícil. Existe muy poca información sobre cómo se involucran los miembros de la familia en el negocio, si ellos desean y pueden hacerlo, se les pide entrar. Los problemas vienen cuando existe por ejemplo, la sucesión del liderazgo, pero estos problemas son para el futuro, en esta etapa eso no tiene mayor importancia. Sobrevivir es lo que existe en la mente del fundador (Rodríguez, 2006).

#### **1.4.2 Crecimiento y Desarrollo**

Mientras que la empresa crece y madura, el fundador debe lidiar con distintos problemas. Los cambios en el ambiente de la empresa obligan a la familia a tomar decisiones estratégicas para mantener una ventaja competitiva. Entonces los fundadores se dan cuenta de que no pueden ellos solos administrar todas las facetas del negocio, ahora tienen que delegar responsabilidades y compartir el poder. Poco a poco la fuerza de trabajo crece y los fundadores se preocupan por enseñarles los valores a las generaciones siguientes. Normalmente existe una gran competencia para obtener los puestos de liderazgo entre los empleados que son miembros de la familia y aquellos que no lo son (Lansberg y Merli, 2000). Finalmente, el retiro y la distribución de la propiedad y la riqueza se vuelven factores claves en la planeación del liderazgo y las transiciones.

#### **1.4.3 Sucesión y segunda generación**

Aquí la empresa ya ha madurado. El fundador ya no es una fuerza dominante, la empresa es un conjunto de miembros de la familia, empleados no-familiares y a veces inversionistas. Todos tienen intereses distintos, por ejemplo, algunos miembros de la familia querrán continuar para invertir en el propio negocio, mientras que otros quieren distribuir las utilidades en forma de dividendos. Estos conflictos de igualdad y de propiedad causan problemas en la segunda generación (Fernández, 1999). En un clima de conflicto, la familia debe hacer cambios estratégicos para permanecer competitivos y desarrollar planes para entrenar a los futuros administradores. El reto más grande que deben enfrentar en esta etapa es manejar el problema y tratar de hacer que las gentes que tienen distintos intereses lleguen a un acuerdo común.

#### **1.4.4 Propiedad pública y administración profesional**

En esta etapa la empresa necesita capital adicional para continuar la operación, por lo tanto la familia debe decidir si se vuelven una empresa pública. Contratar a un administrador profesional puede ser necesario si es que no existen miembros de la familia competentes. Sólo una pequeña fracción de empresas familiares alcanza este nivel de desarrollo.

Podemos observar que las empresas familiares son un grupo diverso que tiene diferentes preocupaciones y patrones evolutivos. Sin embargo, hay problemas que son comunes en todas, y estos problemas pueden ser manejados exitosamente si los líderes de las familias comprenden los cambios que se van a encontrar cuando la empresa y la familia se desarrolle.

## 2. El Modelo de los Cinco Círculos

### 2.1 Antecedentes del Modelo de los Tres Círculos

El modelo de los tres círculos citado en el libro de Amat (2000), fue desarrollado por John Davis y Renato Tagiuri en 1982 y es uno de los más utilizados en la enseñanza y consultoría del tema de la empresa familiar.

Este modelo trata de explicar la interacción que se presenta en una empresa familiar ilustrando la relación entre tres círculos de influencia: propiedad, familia y negocio. El primero se refiere a los accionistas de la empresa, el segundo a los lazos sanguíneos y el tercero a las funciones desempeñadas dentro de la empresa. Es necesario considerar que cada ámbito tiene sus propios objetivos, actividades críticas y diferentes órganos de gobierno, como se muestra en la tabla 2.

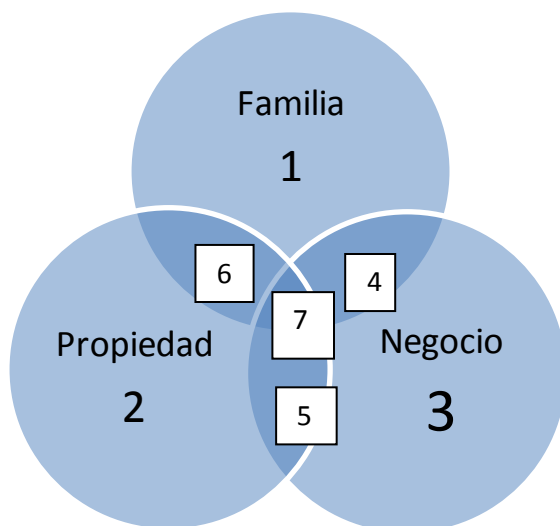
**Tabla 2 Modelo de los tres círculos**

	OBJETIVOS	ACTIVIDADES CRÍTICAS	ORGANOS DE GOBIERNO
FAMILIA	Mantenimiento de la armonía familiar. Desarrollo personal de sus miembros.	Definición de la misión y el protocolo familiar. Diseño y gestión eficaz de los órganos de gobierno familiares. Gestión de los conflictos familiares.	Foro familiar. Consejo de familia.
PROPIEDAD	Mantenimiento de la armonía accionaria. Gestión del patrimonio familiar con el fin de mantenerlo y aumentarlo. Mantenimiento y mejora de la rentabilidad y la posición competitiva.	Definición del plan estratégico de la empresa. Diseño y gestión eficaz de los órganos de gobierno accionario. Selección de los miembros del consejo de administración. Gestión de los conflictos entre accionistas. Selección del sucesor.	Asamblea de accionistas. Consejo de administración. Consejo financiero y de inversiones.
NEGOCIO	Máxima eficacia. Mejora del clima organizativo. Continuo desarrollo organizativo.	Diseño de la estructura organizativa. Gestión del cambio e innovación. Establecimiento de la política de recursos	Comité de dirección. Otros comités funcionales.



Fuente: Amat, J. (2000), La continuidad de la empresa familiar.

**Figura 1 El Modelo de los tres círculos**



Fuente: Amat, J. (2000), La continuidad de la empresa familiar.

Dentro de la empresa familiar coexisten tres grupos de personas, cada una con su propio sistema cultural, social y de personalidad. Además, las relaciones entre esos grupos cambian con el paso del tiempo. Con éste varían las edades de las personas, sus necesidades y circunstancias. Amat (2000), menciona que en 1997 los autores Gersik, Davis, Mc Collom, Hampton y Lansberg, ampliaron el modelo de los tres círculos desarrollando sus características y las interacciones que existen entre ellos. De acuerdo a lo mostrado en la tabla 3, se encuentran siete roles que ocupan la estructura del sistema de las empresas familiares y los intereses propios de cada rol son:

**Tabla 3 Grupos de interés de la empresa familiar**

ROL QUE DESEMPEÑA	INTERESES PROPIOS DEL ROL
1) Miembros de la familia	Medios económicos para sobrevivir.
2) Accionistas no familiares	Retorno sobre inversión, dividendos, liquidez, posibilidad de venta.
3) Empleados no familiares	Seguridad laboral, compromiso con la cultura de la familia propietaria.
4) Familiares que trabajan en la empresa familiar	Seguridad laboral y económica, mayores responsabilidades, autonomía.
5) Socios no familiares que trabajan en la empresa familiar	Seguridad laboral, dividendos, esfuerzo por ejercer el poder.
6) Familiares que son accionistas	Similar a los intereses 1 y 2.

7) Directivo, familiar y accionista	Todos los puntos anteriores.
-------------------------------------	------------------------------

Fuente: Dodero, S. (2002), El secreto de las empresas familiares exitosas.

Conforme transcurre el tiempo la empresa va evolucionando, aparecen nuevos participantes (parientes, hijos, sobrinos, etc.), que a su vez van cambiando de posición en los círculos y con ello modifican también sus expectativas, intereses y objetivos. Como estos cambios suelen producirse, habrá que estar preparados para cuando se produzcan. La armonía familiar o la prevención de la emergencia de tensiones y crisis están muy relacionadas con la comprensión de los intereses de los diferentes grupos y su inclusión tanto en el protocolo (Amat y Corona, 2007), como su comprensión en las interacciones familiares.

Para comprender la cultura de la empresa familiar es necesario conocer los valores que prevalecen en la familia propietaria, ya que estos, ejercen una fuerte influencia sobre los valores de la empresa. Los valores son los que explican o dan sentidos al comportamiento y las decisiones de los familiares en sus empresas.

### **2.1.2 Desarrollo de las etapas del modelo de los tres círculos**

El modelo de los tres círculos, es una excelente herramienta para entender la dinámica de cualquier empresa familiar en un momento determinado de su historia. Sin embargo, algunos de los dilemas más importantes que enfrentan las empresas familiares tienen que ver con el paso del tiempo, ya que a través de las generaciones se van sucediendo cambios lentos pero constantes dentro de las tres áreas ya mencionadas.

Es fundamental analizar los periodos de cambio que existen entre las tres etapas porque son los más críticos y desafiantes para el desarrollo de las empresas familiares. Las transiciones son oportunidades para reconsiderar el rumbo del negocio y plantear un cambio fundamental. A su vez, los periodos estables, correspondientes a la mitad de una etapa, cuando la empresa está comprometida con una determinada estructura o propiedad o cierto diseño organizacional, constituyen una gran oportunidad para el crecimiento (Amat, 2004). Las tareas de los periodos de transición son exploratorias y estratégicas; las de los periodos de estabilidad, operativas y tácticas.

### **2.1.3 Comprensión del trabajo de las empresas familiares en Latinoamérica**

Lansberg y Merli (2000), afirman en uno de sus estudios, que las familias que son propietarias de una empresa familiar exitosa en Latinoamérica, se enfrentan a la influencia del medio ambiente directa o indirectamente. Esto significa que son retadas por tres fuerzas: la economía de su país, la política y la cultura en donde éstas se desarrollan, como se muestra en la tabla 4.

**Tabla 4 Interacción entre las fuerzas del medio ambiente y los dominios del negocio familiar**

	ECONOMÍA	POLÍTICA	SOCIOCULTURA
PROPIEDAD	El tamaño tan pequeño del mercado complica las transacciones y las evaluaciones, así como las compras. El tamaño relativo de las empresas familiares y las restricciones en inversión extranjera dificultan la venta de la empresa familiar.	Expropiaciones anteriores están causando difíciles asociaciones entre el gobierno y las empresas familiares. Esto está creciendo mediante los esfuerzos de privatización.	El rápido crecimiento de las familias erosiona la propiedad en la tercera generación. La identidad de la familia equivale a la propiedad, perpetuando la mala administración.
NEGOCIO	Rápido crecimiento con autoridad patriarcal centralizada y una escasez de gerentes que no son de la familia, esto restringe el desarrollo organizacional de la empresa. Los fracasos con asociaciones extranjeras son muy comunes entre las empresas familiares.	El cambio continuo de reglas hace difícil la administración de una empresa familiar. La corrupción política expone dilemas únicos y éticos a los negocios familiares.	La autoridad patriarcal de la compañía reduce los efectos en la estructura de las clases sociales. Las barreras sociales interfieren con la promoción de administradores no familiares hacia los puestos más altos.
FAMILIA	La habilidad para hacer negocios depende muy a menudo del status social de la familia. El honor y orgullo de la familia aumenta el compromiso hacia el negocio aunque éste se encuentre en mal estado.	Intereses de conflictos salen a relucir cuando miembros de la familia trabajan en el gobierno. El renunciar a puestos políticos es difícil.	Roles tradicionales de género: el padre se encarga de lo económico y la madre se dedica a las labores del hogar. Después de que los hijos obtienen su educación, se espera que regresen a trabajar en el negocio familiar.

Fuente: Lansberg, I, Perrow, E. (1991), Understanding and working with leading family business in Latin America.

#### 2.1.4 La problemática de la empresa familiar

En un estudio realizado por Amat, (2000) se comprueba que las empresas familiares, a pesar de sus ventajas, se enfrentan a mayores dificultades que las empresas no familiares. La probabilidad que tienen éstas de superar la transición de poder entre la primera y la segunda generación es muy baja y aún es más difícil superar la transición de poder entre la segunda y tercera generación. Esto quiere decir que sólo un número limitado de empresas superan los 50-60 años de vida.

Para analizar los problemas que afectan la continuidad de la empresa familiar se presenta un modelo de diagnóstico, el modelo de los cinco círculos.

## **2.2 El Modelo de Los Cinco Círculos**

El modelo de los cinco círculos es una ampliación del modelo de los tres círculos realizado por Amat. Éste complementa las investigaciones realizadas sobre el tema de la empresa familiar y estructura los problemas alrededor de cinco áreas consideradas por el autor como las más relevantes y críticas en este tipo de empresas. Estas cinco áreas son: familia, propiedad, negocio, gestión y sucesión.

El objetivo de este modelo es facilitar la estructuración y comprensión de los posibles problemas que afectan, dentro de cada área, la continuidad de la empresa familiar.

Al comparar los dos modelos, se observa que el modelo de los cinco círculos añade dos aspectos más. El primero es la gestión de la empresa que se refiere a la dimensión organizativa, a las perspectivas estratégicas y a la competitividad de la empresa en cuanto a sus productos, mercados y recursos. El segundo aspecto es la sucesión que afecta directamente a las otras cuatro áreas.

En primer lugar Amat (2000), menciona en su modelo el área de la familia. Este es el elemento diferencial y a la vez, el área más problemática de la empresa familiar. Los factores relevantes del área de la familia son: los valores, actitudes, relaciones familiares y pautas de comunicación que se promueven dentro de cada familia empresarial, el grado de armonía existente y su influencia en su empresa familiar y viceversa, es decir, la influencia de ésta en la familia empresarial, considerando especialmente el grado de compromiso de la familia con la continuidad de la empresa, los problemas que suelen existir entre los temas familiares y los temas empresariales, el predominio de los valores e intereses de la familia o, por el contrario, los de la empresa en las decisiones empresariales así como los estilos de resolución de los conflictos y las estructuras de gobierno desarrolladas para la interacción de la empresa con la familia.

El área de la propiedad, de la misma forma cuenta con factores relevantes, los cuales son: estructura de poder de la empresa familiar, la actitud hacia la incorporación de accionistas y/o consejeros no familiares, el grado de armonía existente en las relaciones entre diferentes grupos accionariales (Amat, 2000). Respecto a la gestión del patrimonio se tienen que comprender los siguientes aspectos: los jurídicos, civiles, mercantiles, fiscales y financieros, la eficacia de los órganos de gobierno de la propiedad (Consejo de accionistas y Consejo de administración).

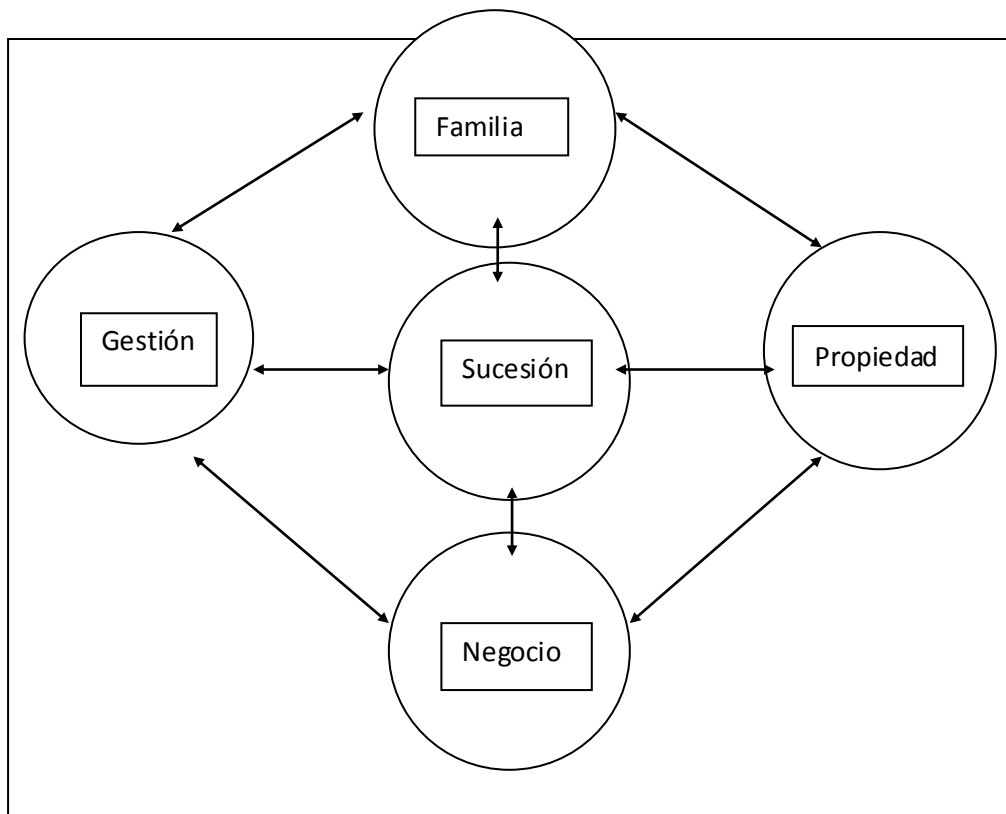
En el área del negocio se toman en cuenta: la visión estratégica y la competitividad de la empresa familiar que resulta de la elección de sus opciones estratégicas concernientes a los mercados en los que operan, los productos que ofrecen y los recursos de que disponen (humanos, tecnológicos y

materiales) y de las políticas que utilizan (comercialización, producción, financiamiento, investigación y desarrollo).

El área de la gestión está relacionada con los aspectos de la organización de los recursos humanos, tecnológicos y materiales para implantar las estrategias establecidas, asegurar el logro de los objetivos estratégicos y mejorar su posición competitiva. Dentro de esta área existen factores relevantes tales como el grado de profesionalización, el grado de formalización del sistema de control y el grado de formalización de la política de recursos humanos.

Por último, el área de sucesión que es el proceso que finaliza con la transmisión de poder de decisión y de la propiedad a la siguiente generación, es uno de los procesos más trascendentes y relevantes que debe promover una empresa familiar para garantizar su continuidad. El modelo, que se presenta en la figura 3, considera dentro de la sucesión los siguientes factores críticos: la actitud del líder para asumir su progresiva retirada, la relación entre éste y sus potenciales sucesores, la planificación y la gestión de traspaso de bastón de mando a la siguiente generación (Amat, 2004).

**Figura 3 El modelo de los cinco círculos**



Fuente: Amat, J. (2004), La continuidad de la empresa familiar.

### 2.2.1 Tensiones y conflictos de las cinco áreas.

El área de la familia está afectada por las tensiones y rivalidades entre los familiares y por el solapamiento de roles y funciones entre ambas instituciones (familia-empresa). Al mismo tiempo la ausencia de un consejo familiar y de una definición clara de las normas que regulan las interacciones y límites entre ambas dificulta tanto su prevención como su solución.

El área de propiedad está afectada por las tensiones y rivalidades que se pueden producir entre los accionistas dentro de la empresa familiar. Además, se derivan problemas en cuanto a la dispersión del capital en un gran número de accionistas o en la eficiencia del consejo administrativo.

El área del negocio enfrenta dificultades en cuanto a la renovación estratégica, la competitividad y la rentabilidad a largo plazo. Esto está ligado a sus dificultades para afrontar la internalización de sus actividades, la incorporación de nuevas tecnologías de proceso y la adaptación y renovación de sus productos.

En el área de gestión, la empresa familiar tiene dificultades al hacer frente a la renovación organizativa continua de su personal, de su cultura y de sus sistemas. Esto es consecuencia del dominio de los criterios familiares sobre los empresariales y el estilo de dirección de sus líderes, especialmente en el caso de sus fundadores, generalmente muy centralizado y orientado a una gestión personalista.

En el área de sucesión enfrenta graves dificultades para planificar con anticipación el traspaso de poder en la propiedad y en la gestión. Es un proceso que se vive con una gran tensión familiar, es por eso que este tema es el enfoque de este estudio.

### **3. La sucesión de poder en la empresa familiar.**

Cobo, y De la Torre, (2005) opinan respecto al traspaso de la administración: “la gente presta muy poca atención al proceso de sucesión, aunque es, de hecho, la prueba máxima de una buena gestión”.

En una empresa familiar se pueden encontrar cosas inesperadas, intangibles, asuntos no hablados pero si pensados o actuados por los protagonistas (fundadores y sucesores), y una serie de situaciones difíciles de resolver que hacen que la sucesión de poder en la empresa familiar sea un proceso difícil y complicado de llevar a cabo.

En el momento de la sucesión, la empresa familiar sufre profundas transformaciones tanto en su interior como en la familia que la integra. Según Sánchez (2005), el momento de la sucesión consta de varios actos: La decisión de que ya es hora de la sucesión; la búsqueda del candidato; el aterrizaje de la sucesión; la operación de la sucesión; el retiro.

Cualquier persona piensa que ser dueño de una empresa familiar, debe ser un asunto de familia, y transferirla a la generación siguiente, tendría que ser satisfactorio para todos. Pero las familias y las

empresas son organismos complejos e imprevisibles. Las personas que constituyen una familia suelen relacionarse entre sí de modo que no es el más adecuado para los negocios. Es por eso que es esencial que todo fundador o dueño de una empresa familiar elabore un plan de sucesión con la mayor antelación posible.

Amat, *et. al.* (2008), explica que para ser eficaz, la planificación de la sucesión debe ser objetiva, realista y estratégica. Hay que reconocer que es difícil la objetividad al planificar la sucesión de una empresa familiar, por consiguiente, es común que el fundador se deje llevar por los sentimientos, planificando con el corazón y no con la cabeza. También es importante que un plan de sucesión sea realista en cuanto a la determinación de las características familiares y comerciales que favorecerán el proceso de la sucesión o lo obstaculizaran, en cuanto a la identificación de miembros de la familia que posean las aptitudes, conocimientos e inclinaciones adecuados para dirigir la empresa, en cuanto a la evaluación de la experiencia de la generación siguiente y sus necesidades de formación para convertirse en propietarios eficientes y por último, en cuanto a la elaboración de un plan para la transferencia suave y segura del poder junto con sus responsabilidades y beneficios.

Al planificar estratégicamente la sucesión, se establecen objetivos claros y se definen con detalle una serie de acciones que deberán ser realizadas para alcanzar cada objetivo en determinada fecha previamente establecida.

### **3.1 Etapas por las que pasa un sucesor**

La sucesión de padre a hijo en el liderazgo de una empresa controlada por la familia, involucra un proceso cronológico a largo plazo de socialización, en el cual los sucesores de la familia se preparan gradualmente para el liderazgo a través del aprendizaje de experiencias en el transcurso de su vida.

Carlock y Ward, (2003) proponen un modelo en el que se define el proceso de sucesión de padre a hijo como un proceso a largo plazo que se divide en siete etapas. Estas etapas se relacionan con dos eventos importantes durante el proceso de la sucesión: la entrada del sucesor a la organización como un trabajador de tiempo completo y la transferencia de la posición del liderazgo del sucesor. Se muestran en la tabla 5, las tres primeras etapas que ocurren antes de que el sucesor entre al negocio, las etapas funcionales están relacionadas con el desarrollo del sucesor siendo un miembro de tiempo completo y con el aprendizaje del sucesor después de la entrega de la presidencia.

**Tabla 5 Etapas de la sucesión de padre a hijo**

PRE-NEGOCIO	INTRODUCTORIA	INTRODUCTORIA-FUNCIONAL	FUNCIONAL	AVANZADA-FUNCIONAL	SUCESIÓN TEMPRANA	MADURACIÓN
El sucesor puede estar alerta de algunas facetas de la organización o de la industria. Se da la orientación al sucesor por los miembros de la familia de forma no planeada y pasiva.	El sucesor puede estar expuesto por los miembros de la familia a asistir a otras áreas de la organización y conocer a personas que participan en el ambiente del negocio antes de obtener un empleo de medio tiempo en el negocio.	El sucesor es un trabajador de medio tiempo dentro de la organización. Gradualmente el trabajo se convierte en algo más complejo. Incluye la educación y el trabajo de tiempo completo en otras organizaciones.	El sucesor entra a la organización como un empleado de tiempo completo, sin embargo son trabajos que no tienen secuencia ni poder de decisión.	El sucesor asume posiciones con poder de decisión. Incluye la supervisión de puestos antes de convertirse en el presidente.	El sucesor asume la presidencia. Incluye el tiempo que se le da al sucesor para convertirse en líder y ser la cabeza de la organización.	El sucesor se convierte en el único líder con el poder autoritario correspondiente.

Fuente: Carlock, R., Ward, J., (2003), La planificación estratégica de la familia empresaria.

### 3.1.1 Primera Generación: El Fundador

Uno de los factores más importantes en el desarrollo de la cultura en una empresa familiar es la presencia de un fundador carismático y tenaz. Sala, (2009), delinea algunos de los atributos que poseen estos líderes: altos niveles de auto-confianza, dominio y una fuerte convicción de creencias. También son capaces de ser un modelo a seguir, crear impresiones de competencia y éxito, transmitir altas expectativas y seguridad a sus seguidores y generar comportamientos motivacionales.

Dados estos atributos, la cultura en la empresa familiar de primera generación es muy distinta a la cultura de las generaciones subsecuentes.

Los fundadores cuentan con un conjunto de criterios propios que incorporan a la organización, transmitiendo su misión, objetivos y estructuras a los empleados. Los líderes de las empresas familiares son vistos como protectores, configurando a la organización de manera paternalista en donde los miembros de la organización comparten la visión del fundador y le ofrecen lealtad y obediencia. De manera recíproca, el fundador los soporta y los guía en el transcurso de su trabajo.



Neubauer y Lank, (2003) mencionan que existen ventajas durante esta etapa ya que la lealtad y el compromiso de los empleados hacia la visión del fundador son muy elevadas. El poder y la autoridad no son un problema, ya que nadie tiene que preguntarse en dónde recae el poder.

Sin embargo, las desventajas de estos patrones culturales son relevantes. Algunas de ellas son: la dependencia excesiva por parte de los trabajadores hacia el fundador, la reacción lenta hacia ambientes cambiantes, la ineficiencia del proceso de toma de decisiones, la falta de entrenamiento y desarrollo para futuros líderes, el sentimiento de inferioridad e incompetencia por parte de los miembros de la familia y trabajadores y la tendencia a concentrar el poder en un solo individuo: el fundador.

### **3.1.2 Segunda y Tercera generación**

La estabilidad que existe durante la primera generación se debe a la habilidad del fundador para crear una organización resistente al cambio. Sin embargo, esto no sucede en las generaciones que siguen. Cuando el fundador sale de la empresa, surgen nuevas dinámicas y configuraciones culturales distintas de las que ya existían. Los patrones de la familia suelen cambiar de lo patriarcal a lo conflictivo y el consejo directivo se vuelve más activo una vez que el fundador se ha ido.

La diversidad de intereses dentro de la segunda generación crea varias coaliciones dentro de la familia y consejos de gobierno. Además se combinan ciertos patrones durante ese cambio. En un principio la tradición paternalista persiste, normalmente esto ocurre cuando el poder se deja en manos del hijo más grande. Después entra otro patrón, la cultura del “laissez faire” en la cual la familia entrega poco a poco responsabilidades a los empleados. Este patrón tiene la ventaja de recompensar y motivar a los empleados no familiares otorgándoles libertad y autonomía. Por último la cultura participativa crea comités, consejos y otros medios que median las discusiones entre los familiares y los no familiares.

El reto de la segunda y tercera generación, como lo señalan Neubauer y Lank, (2003), recae en la habilidad de los líderes de las empresas familiares para administrar los problemas que se van presentando, además deben ser capaces de articular una clara visión del futuro y demostrar cómo se van a satisfacer las necesidades encontradas en este nuevo régimen.

### **3.1.3 La transición y el cambio en organizaciones**

Es muy común hablar de cambio, sin embargo, nadie explica cómo conducirlo y cómo facilitarlo. Pérez-Fadon, (2005), dice que para que se dé una buena gestión del cambio es preciso habituarse con las fuerzas que se encuentran dentro del proceso que quiere intervenir (en este caso la

sucesión), saber hacia dónde van las cosas, cuál es su dirección natural y hacia dónde nos lleva esta situación.

Cuando la historia del sucesor en la empresa familiar ha llegado a su fin, y planea retirarse, todo lo que gira alrededor de él también cambiará. Cada vez que se termina una etapa se inicia otra. Por lo tanto, para garantizar la continuidad de la empresa familiar, es necesario que el cambio se dé por completo y que todas las partes que la componen no se opongan. Es necesario que todos vean el cambio como una oportunidad.

Según Cobo, y De la Torre, (2005), las transiciones son los periodos más críticos y desafiantes para el desarrollo de las empresas familiares. Periodos de incertidumbre, en los que quienes deben tomar decisiones se sienten ansiosos y vulnerables; y es comprensible que así sea, porque en ellos la organización hace elecciones fundamentales, que darán nueva forma a su futuro. Las transiciones son oportunidades para reconsiderar el rumbo del negocio y plantear un cambio fundamental.

### **Conclusiones**

Al analizar los problemas a los que se enfrentan las empresas familiares del sector autopartes en San Juan del Río, se puede observar que el proceso de sucesión está muy ligado al adecuado funcionamiento de los cuatro ámbitos: familia, propiedad, negocio y gestión. Cualquier deficiencia en alguno de esos ámbitos repercute negativamente en el proceso de sucesión. En las dos empresas analizadas, se observó un fuerte compromiso entre la empresa, el fundador y el sucesor. Los sucesores se sienten identificados con la empresa, debido al contacto que han tenido con ella desde pequeños, lo cual les ha permitido también tener un amplio conocimiento de la empresa. Ambas empresas buscan el bienestar de la empresa, sacrificando inclusive el bienestar personal. Tienen un amplio conocimiento de su mercado y esto les ha beneficiado en el corto plazo, reflejándose también en las planeaciones a largo plazo. Tanto los fundadores como los sucesores muestran un orgullo por la empresa familiar, pues refleja el esfuerzo de cada uno de los integrantes de la familia. En ambas empresas se percibe una cultura organizacional entendida por cada uno de los miembros, lo que se refleja en poca rotación de personal.

Como un aspecto desfavorable, se puede mencionar que en las dos empresas se percibe que los planes respecto a la sucesión de alguna manera están ya preestablecidos, pero no están por escrito, lo cual pudiera ser reflejo de un acuerdo hablado, pero no manifestado en una reunión (asamblea), y posteriormente reflejado por escrito (en una acta), lo cual pudiera generar algún conflicto en el momento de darse la sucesión.

Para una adecuada sucesión en la empresa familiar, se debe implementar un sistema conceptual que proponga una adecuada planificación, que guíe tanto al negocio como a la familia.

El crecimiento de una empresa a través de los años hace que ésta requiera de una infraestructura más compleja dentro de todas sus áreas, debido a que dicho crecimiento está asociado con el cambio. Una recomendación válida para ambas empresas, puede ser el establecimiento de un protocolo escrito (Amat y Corona, 2007), que contengan cuales son las reglas, normas o lineamientos a seguir en aspectos que no están establecidos en los documentos oficiales (estatutos), ya que esto ayudará a reducir los conflictos cuando se presentan y asegurará la continuidad del negocio familiar. Es importante decir que cada familia en términos empresariales es un caso particular, de ahí que el establecimiento de dicho protocolo tiene que ser estudiado de acuerdo a esas características familiares, de manera que sus cualidades específicas no se pierdan en las generaciones siguientes.

Surgen aquí dos líneas de investigación que se refieren: la primera a la elaboración del protocolo sugerido en ambas empresas, la segunda tiene que ver con la revisión de la empresa en un plazo de 5 a 10 años para ver si se ha dado la sucesión de poder y en qué términos se dio.

## **Referencias**

- Amat, J. (2000). *La continuidad de la empresa familiar*. Barcelona, Gestión 2000.
- Amat, J. (2004). *La sucesión en la empresa familiar: casos reales narrados por sus protagonistas*. España, Instituto de la Empresa Familiar, Deusto.
- Amat, J., Corona, J. (2007). *El protocolo familiar: la experiencia de una década*. España, Deusto.
- Amat, J., Martínez, J., Roure, J. (2008). *Transformarse o desaparecer, Estrategias de la empresa familiar para competir en el siglo XXI*. España, Deusto.
- Babbie, E., (2000), *Fundamentos de la investigación social*, México, Thomson Editores.
- Carlock, R., Ward, J. (2003). *La planificación estratégica de la familia empresaria: cómo planificar para unir a la familia y asegurar la continuidad de la empresa familiar*. España: Deusto.
- Cobo, S., De la Torre, F. (2005). *La continuidad de la empresa familiar*. España: Universidad Católica San Antonio de Murcia (UCAM). Facultad de Ciencias Jurídicas y de la Empresa.
- Corona, J. (2006). *Manual de la empresa familiar*. España, Deusto.
- Dodero, S. (2002). *El secreto de las empresas familiares exitosas*. Caracas, El Ateneo.
- Fernández, P. (1999). *Problemas de la transmisión de la empresa familiar*. España, Universitat de València.

- Gallo, M. (2003). *Los secretos de las empresas familiares centenarias: claves del éxito de las empresas familiares multigeneracionales*. España, Deusto.
- Ginebra, J. (1997). *Las empresas familiares: su dirección y su continuidad*. México: Panorama Editorial.
- Lansberg, I., Merli, A. (2000). *Los sucesores en la empresa familiar: Como planificar para la continuidad*. México, Ediciones Granica S.A.
- Neubauer, F., Lank, A. (2003). *La empresa familiar: cómo dirigirla para que perdure*. España, Deusto.
- Pérez-Fadon, J. (2005). *La Empresa familiar. Fiscalidad, organización y protocolo familiar*. Valencia, CISS.
- Rodríguez, J., Rodríguez, M. (2004). *La Singularidad de la Empresa Familiar: Conceptos Básicos Para Llegar a Entenderla*. Córdoba, Fundación PRASA.
- Rodríguez, J., Rodríguez, M. (2006). *El Liderazgo en la Empresa Familiar*. Córdoba, Fundación PRASA.
- Sala, A. (2009), *Secretos de familia: Del negocio familiar a la gran multinacional*. Barcelona: Ediciones Robinbook.
- Sánchez, A. (2005). *La empresa familiar: Manual para empresarios*. España: Deusto.
- Soto, E., Braidot, N. (1999). *Las PYMES latinoamericanas: herramientas competitivas para un mundo globalizado*. Argentina: Ifema.