



nacional financiera
Banca de Desarrollo M.R

Los Retos de la Empresa Familiar

Material del instructor

Objetivo

Dotar al participante de conocimientos e instrumentos que le permitan minimizar situaciones de conflicto que impidan el crecimiento continuidad, desarrollo y administración profesional de la empresa familiar en la cual participan.

1. La empresa familiar

La empresa familiar en México

En México, como en muchos otros países, son numerosos los negocios familiares.

En el país, existen aproximadamente **10 millones de negocios familiares**. En éstos se ocupan alrededor de **14.4 millones** de personas, poco más de una **tercera parte** del total de personas ocupadas en el país. (*Secretaría de Economía, 2008*).

Hallazgos**

- ✓ El 70% tiene la mayoría de las acciones en poder de la familia.
- ✓ El 75% es propietario de pequeñas empresas.
- ✓ El 71% es empresa de primera generación (bajo el poder de sus fundadores).

*** Encuesta realizada a empresarios del norte del país por parte del Centro de Empresas Familiares de la Universidad de Monterrey en el 2000.*

1. La empresa familiar

- ✓ El 63% de los propietarios declara no tener testamento.
- ✓ El 82% afirma no tener reglas por escrito para efectuar la sucesión.
- ✓ El 64% no brinda oportunidades de ascenso a puestos clave para miembros no familiares.
- ✓ El 81% no tiene estipuladas reglas para familiares que deseen trabajar en la empresa.
- ✓ Según el **IMSS**, 75% de sus más de 14 millones trabajadores afiliados pertenecen a una empresa familiar.
- ✓ De cada 100 organizaciones que se crean, sólo 30 empresas llegan a manos de la segunda generación. Al menos 10 de ellas logran consolidarse dentro de la tercera generación (**INEGI**).

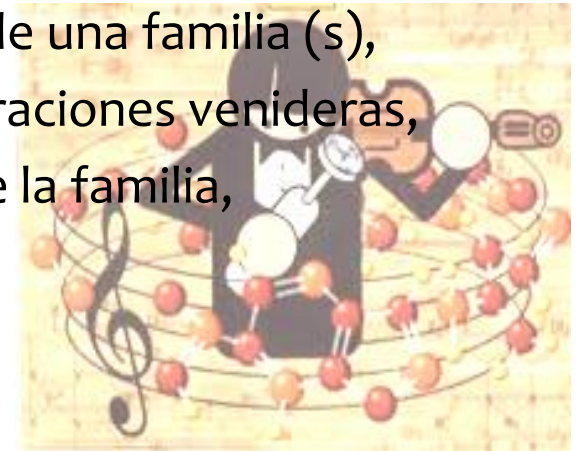
1. La empresa familiar

1.1 Concepto

Unidad económica, la cual está constituida por miembros de una familia, quienes tienen el control administrativo y financiero sobre ella.

*Características:

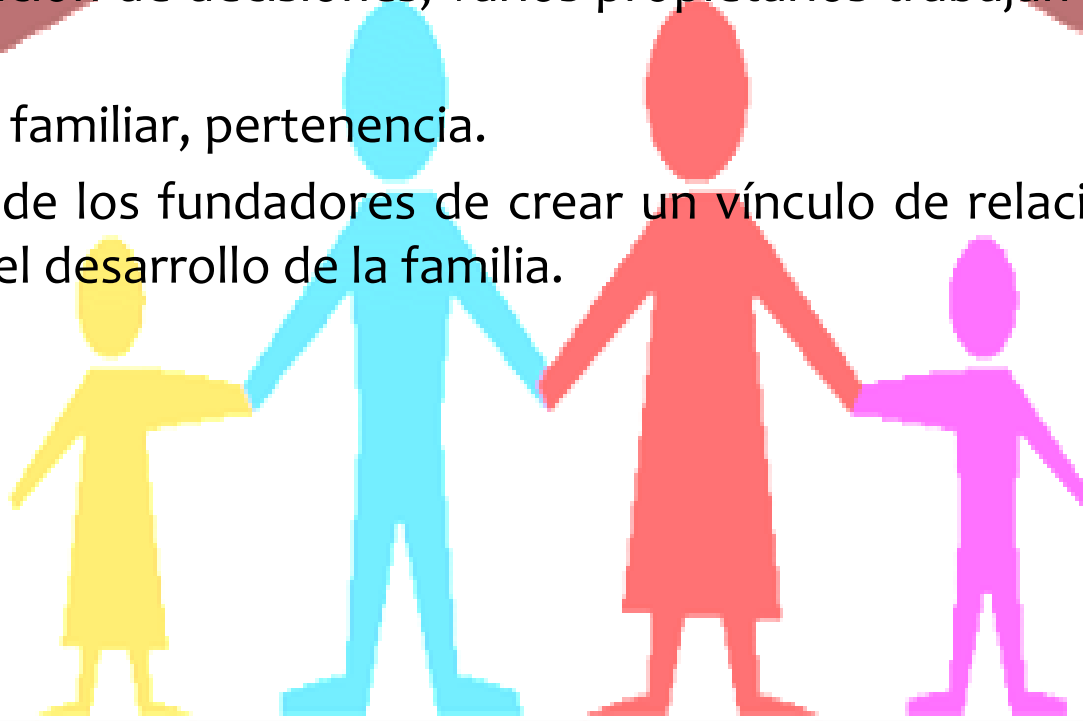
- ✓ Capital, propiedad, gestión y control en manos de una familia (s),
- ✓ Intención de continuidad de transmisión a generaciones venideras,
- ✓ Visión e interés compartida con los miembros de la familia,
- ✓ Inicio “hombre orquesta”.



1. La empresa familiar

*Características:

- ✓ Impresión de valores familiares,
- ✓ Centralización de decisiones, varios propietarios trabajan en la empresa familiar,
- ✓ Identidad familiar, pertenencia.
- ✓ Voluntad de los fundadores de crear un vínculo de relación estable de trabajo y el desarrollo de la familia.



1. La empresa familiar

* Aspectos administrativos

El fundador y familia participan e influyen en las decisiones fundamentales de la empresa, además de que desempeña funciones operativas cotidianas.



Opera el “hombre orquesta”,



Cargos directivos ocupados por familiares o principales accionistas de la empresa.



Falta de profesionalización en el desempeño de las actividades, importa subsistir, falta de controles administrativos, indefinición de roles ni remuneraciones.

1. La empresa familiar

***¿Qué no es?**

Empresa cuyo capital pertenece a personas sin vínculo familiar alguno o pertenece al Estado.

***Características**

- ✓ Valores organizacionales ajenos a un grupo familiar,
- ✓ El proceso de venta o traspaso se hace de manera indistinta,
- ✓ Se vela por los intereses del grupo corporativo.

1. La empresa familiar

*Características de los Tipos de empresas familiares

Consortio de primos o emprendedora

- Conforme crece la familia busca incluirlos en la empresa.
- La empresa debe crecer para satisfacer una familia cada vez mayor.

Sociedad de hermanos o conservadora

- Sobrevive pero con mucha dificultad.
- Existen límites para su crecimiento.
- Simplifica la estructura.
- Tradición, el hijo mayor asume el control de la empresa. (granjas, viñedos).

Fundador o efímera

- No sobrevive al cambio generacional
- Carece de estructura
- No pasa del <<yo>> al nosotros.
- Los miembros de la familia trabajan bajo las órdenes del emprendedor.
- Su éxito depende mayormente del emprendedor o fundador.

1. La empresa familiar

* Fines y objetivos de la empresa familiar

Fin de lucro

Valor económico

Productividad

Desarrollo ,
madurez e inserción
de los miembros de
la familia

1. La empresa familiar

* Empresas familiares exitosas

El 99.2% de las empresas son mipymes, el 90% corresponde a empresas familiares, las cuales generan el 65% de los empleos en el país (Centro de Emprendedores UDLA).



1. La empresa familiar

* Empresas familiares evolucionadas



BBVA, Soriana, Comercial Mexicana, Grupo Modelo, Cemex se consideran evolucionadas como familiares al haber transitado en cuanto a su modelo de administración y actualmente, cuentan con gobiernos corporativos.

1. La empresa familiar

* Ciclo de vida de la empresa familiar

Es el proceso de evolución con patrones predecibles por el que pasa toda empresa.



1. La empresa familiar

Las 4 fases del ciclo de vida de la empresa familiar

1 Creación de la empresa

2 Crecimiento y desarrollo

3 Sucesión y segunda generación

4 Propiedad pública y administración profesional

1. La empresa familiar

Las 4 fases del ciclo de vida de la empresa familiar

1. Creación de la empresa:

Etapa en la cual el fundador tiene problemas para:

- ✓ Encontrar el dinero,
- ✓ Desarrollar un producto o servicio viable,
- ✓ Crear medios para darse a conocer y vender,
- ✓ Encontrar empleados competentes.



1. La empresa familiar

Las 4 fases del ciclo de vida de la empresa familiar

2. Crecimiento y desarrollo:

- ✓ Decisiones más pensadas,
- ✓ Los fundadores no pueden administrar todo, deben delegar responsabilidades y funciones,
- ✓ Existe competencia para obtener los puestos de liderazgo,
- ✓ El retiro, distribución de la propiedad y riqueza son indispensables en la planeación del liderazgo y transiciones.

1. La empresa familiar

Las 4 fases del ciclo de vida de la empresa familiar

3. La sucesión y segunda generación

No formar a un sucesor con anticipación origina que muchas empresas se extingan.

Es indispensable:

- ✓ Preparar a quien será el sucesor y quien entrega el mando,
- ✓ Informar y moldear a la empresa para el cambio,
- ✓ Establecer dirección y tipo de liderazgo requerido.



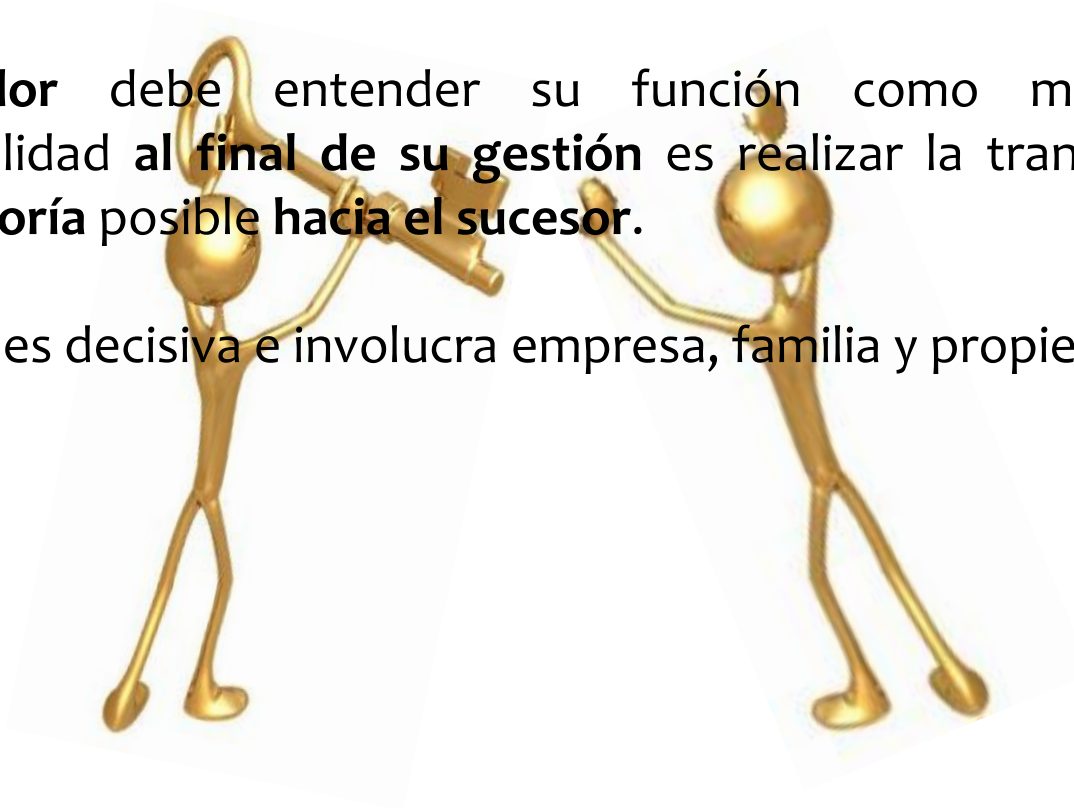
1. La empresa familiar

Las 4 fases del ciclo de vida de la empresa familiar

* Planificación de la sucesión:

El **fundador** debe entender su función como mentor y su responsabilidad **al final de su gestión** es realizar la transición con la mejor **asesoría posible hacia el sucesor**.

Esta etapa es decisiva e involucra empresa, familia y propiedad.



1. La empresa familiar

Las 4 fases del ciclo de vida de la empresa familiar

4. Propiedad pública y administración profesional

- ✓ En esta etapa la empresa necesita más inyección de dinero adicional para seguir su operación, por lo tanto la familia debe decidir si se recibe dinero de socios externos a la familia (no familiares).
- ✓ Contratar un administrador profesional puede ser necesario si es que no existen miembros de la familia competentes para vivir esta etapa.

1. La empresa familiar

1.4 La empresa familiar AYER

Decisiones de golpe pasando por encima de los miembros familiares,

“Hijo no me debatas, esa es la decisión y además hice esta empresa”.

Esquema administrativo empírico,

“Tanteómetro”, corazonadas, intuiciones. Nula planeación.

Oferta de los mismos productos/servicios,

“Este mocasín modelo 345 fue la estrella en el pasado, así para tu abuelo y lo será para ti”.

Prioridad a los vínculos familiares,

“Te doy permiso que llegues a trabajar después de tus clases.

El reparto de beneficios se basaba en una política de inversión conservadora.

“No arriesgaremos nuestro único patrimonio en esa nueva línea”.

1. La empresa familiar

1.4 La empresa familiar HOY

Elaboración de diagnósticos y propuestas de mejora,

“Invitemos a un consultor, desarrollemos un Plan de negocios”.

Planeación, Organización, Dirección y Control,

Planes, Bitácoras, Agendas, Monitoreos a familiares, Roles, Funciones.

Administración de las finanzas,

“El gasto e ingreso familiar separado de lo del negocio”.

Fijación de metas y retos profesionales,

“Tendremos de utilidad % a fin de año”,
“Sucursal ...”, “Seremos SA DE CV”.

Gestionar el talento humano en base a sus competencias y evaluación objetiva.

“Tendremos un programa de capacitación, empezando por uno mismo”.

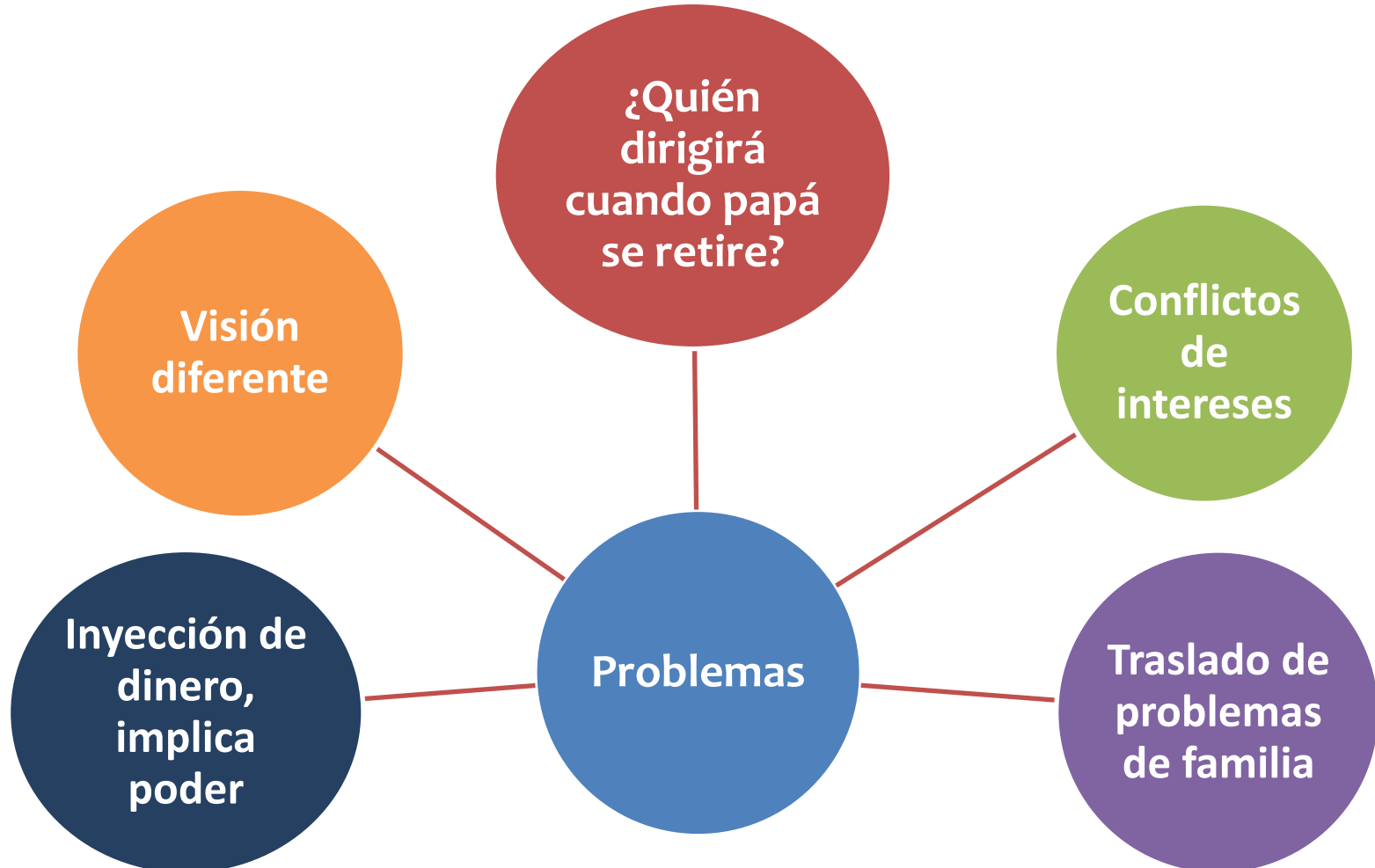
3. Situaciones de conflicto en la empresa familiar

Regularmente se derivan de la **propiedad**, a partir de que:

- a) **Fundador es el propietario**
- ✓ Distribución de utilidades inequitativa.
 - ✓ Conflictos entre grupos de trabajo.
 - ✓ Celos al integrar más miembros a la empresa.
 - ✓ Autoritarismo al tomar decisiones.
 - ✓ No se sabe administrar para delegar.

3. Situaciones de conflicto en la empresa familiar

b) Cuando los hermanos son socios:



3. Situaciones de conflicto en la empresa familiar

c) Diversos miembros de la familia son propietarios



3. Situaciones de conflicto en la empresa familiar

* Causas

- ✓ Jerarca autoritario.
- ✓ Una cultura empresarial definida en una sola persona
- ✓ El familiar se siente omnipotente, ejerciendo su voluntad bajo argumentos de propiedad y relaciones.
- ✓ Resistencia al cambio.
- ✓ Información restringida.
- ✓ Sueldos y salarios de acuerdo a la relación familiar y no por desempeño laboral.



3. Situaciones de conflicto en la empresa familiar

* Causas

- ✓ Preferencia de familiares sobre los no familiares.
- ✓ No pensar en el futuro.
- ✓ No hay reglas sobre ingreso, despidos de familiares, sobreponiéndolos a empleados que no tienen relación con la familia.
- ✓ Despilfarro de hijos.
- ✓ Carencias administrativas.



3. Situaciones de conflicto en la empresa familiar

* Impacto en la familia

- ✓ Disminuye el nivel de compromiso, hay quienes optan por abandonar la empresa.
- ✓ La desigualdad de exigencias provoca disgustos y rivalidades.
- ✓ La mala relación entre integrantes origina dificultades y problemas administrativos, financieros, operativos, entre otros.
- ✓ El tener intereses distintos, causa problemas de igualdad y propiedad.
- ✓ Extinción de la empresa.

3. Situaciones de conflicto en la empresa familiar

* ¿Cómo evitar los problemas?



4. Cambio generacional

* Importancia

- ✓ Dirigir a la empresa hacia un nuevo modelo de gestión empresarial,
- ✓ Asegurar supervivencia,
- ✓ Dar continuidad pasando la estafeta a algún miembro familiar con la capacidad y disposición de asumir el cargo y los niveles de exigencia que este conlleva.
- ✓ Renovación administrativa encaminada a la eficiencia de la empresa.



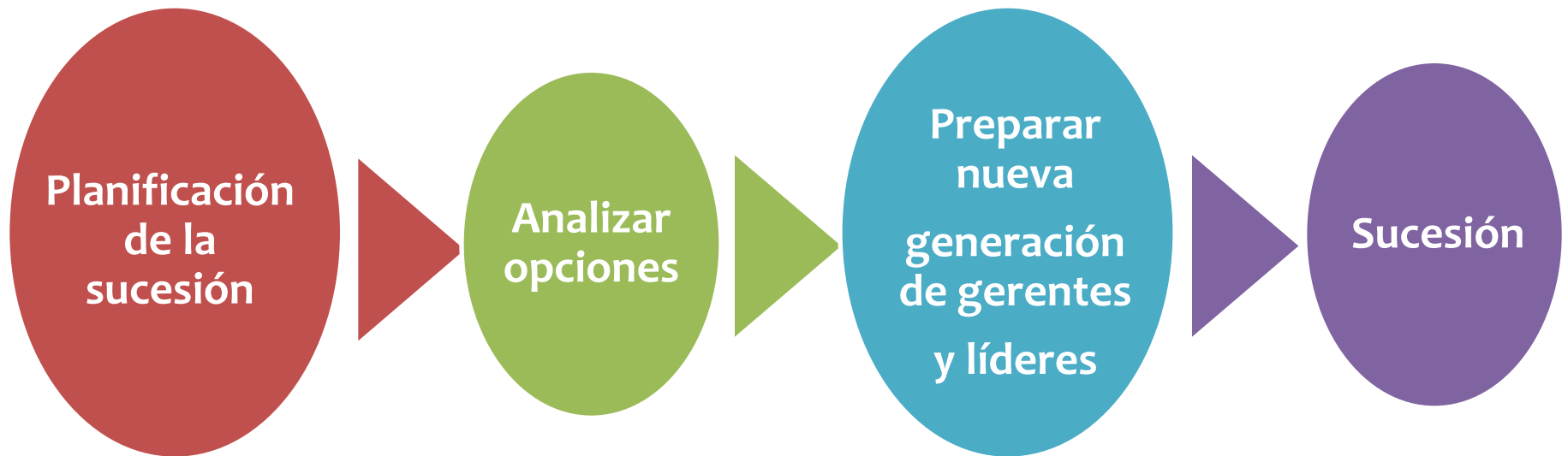
4. Cambio generacional

* Amenazas

- ✓ No tener un plan de sucesión,
- ✓ El fundador se resiste a dejar la actividad por temor a no tener garantía de calidad de vida después de su jubilación,
- ✓ Dificultad de elegir un sucesor entre la familia,
- ✓ Rivalidades de hermanos y primos por la no aceptación del sucesor,
- ✓ Incapacidad del sucesor para asumir la responsabilidad,
- ✓ Dificultad de los empleados por adaptarse aun nuevo tipo de liderazgo.

4. Cambio generacional

Por tanto, el éxito del Cambio generacional radicará en:



5. Crecimiento de empresas familiares

5.1 Acciones empresariales que contribuyen al crecimiento

Profesionalización del
negocio

Alianzas estratégicas

Estudios de mercado

Consejo
administrativo

Establecimiento de
gobierno corporativo

Planeación
estratégica

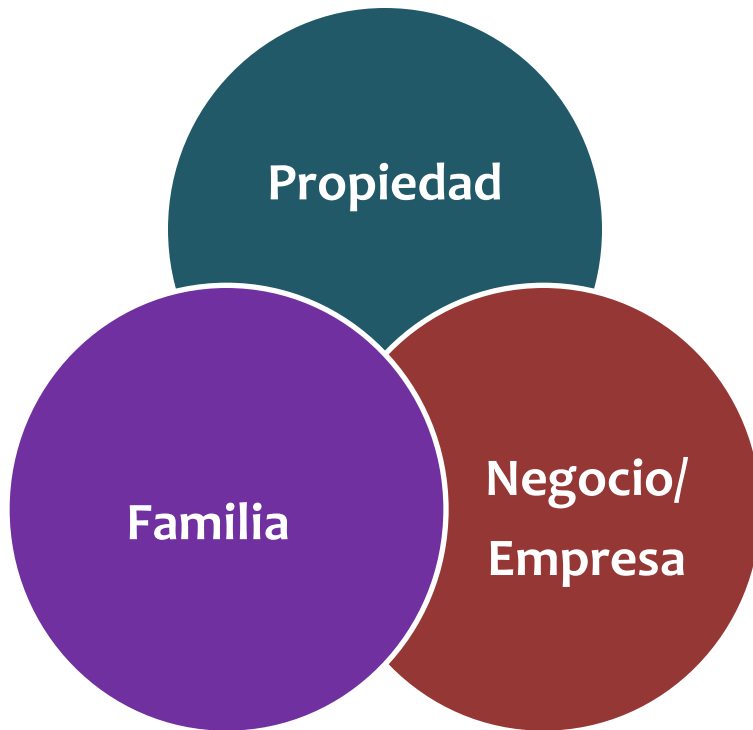
Toma de decisiones

Asignación de roles

Definición de un
esquema
administrativo

1. La empresa familiar

1.3 Modelo de los tres círculos



- ✓ **Propiedad** (accionistas de la empresa),
- ✓ **Familia** (lazos sanguíneos),
- ✓ **Negocio/Empresa** (funciones desempeñadas dentro de la empresa).

6.2 El protocolo

* Reglas

