

## **EMPRESAS FAMILIARES ¿ES VERDAD QUE SON COMPLICADAS?**

### **FAMILY COMPANIES IS IT TRUE THAT ARE COMPLICATED?**

**José Alberto Sánchez López**

Profesor investigador

Instituto Tecnológico Superior de Escárcega

Escárcega, Campeche, México

alberto\_sanchez@itsescarcega.edu.mx

**Manuel González Pérez**

Profesor investigador

Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla

Puebla, México

manuel.gonzalez@upaep.mx

#### **1. Resumen**

Cuando una empresa familiar se desestabiliza puede ser por el grado de desarrollo de su estructura o por la complejidad de la misma o de la familia. La complejidad de la empresa y de la familia son elementos fundamentales para evitar su desequilibrio. Mediante el estudio de la complejidad de la empresa y de la familia se puede prevenir posibles problemas para la empresa y para la familia. Este artículo tiene como objetivo presentar las características que conforman la complejidad de las empresas familiares. Para identificar tales características se consideró los indicadores de complejidad de la empresa y de la familia propuestos por los autores Alberto Gimeno, Gemma Baulenas y Joan Coma. Este estudio es de tipo descriptivo y solo busca señalar la presencia de ciertos hechos o fenómenos en la población objeto de estudio. De acuerdo a la metodología, se diseñó y aplicó un cuestionario a 100 empresas (MIPyMES) de la localidad de Escárcega,

Campeche, México. Los resultados indican la complejidad de la empresa es baja, presenta niveles inferiores a la media ya que en 6 de 7 indicadores muestra características propias de una microempresa con desarrollo bajo. La complejidad de la familia es baja también ya que 4 de 6 indicadores así lo manifiestan, esto representa características propias de familias pequeñas o jóvenes y eso las hace ser poco complejas.

**Palabras clave:**

Indicadores de complejidad; Desarrollo de empresas; Empresa familiar.

**2. Abstract**

When a family business can be destabilized by the degree of development of its structure or complexity of the same or family. The complexity of the business and the family are fundamental elements to avoid imbalance. By studying the complexity of the company and the family can prevent potential problems for the company and for the family. This article aims to present the features that make the complexity of family businesses. To identify such characteristics indicators of complexity of the business and the family proposed by the authors Alberto Gimeno, Gemma Coma and Joan Baulenas considered. This study is descriptive and seeks only indicate the presence of certain facts or phenomena in the study population. According to the methodology, it was designed and applied a questionnaire to 100 companies (MSMEs) of the town of Escarcega, Campeche, Mexico. The results indicate the complexity of the company is low, presents below average levels as at July 6 indicators shows own a small business with low development characteristics. The complexity of the family is also low since June 4 indicators so manifest, this represents own small families or young characteristics and that makes them little complex.

**Keywords:**

Indicators of complexity; Enterprise development; Family business.

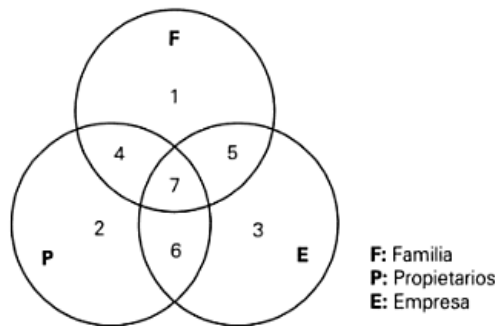
**3. Introducción**

La empresa familiar según Modest y Llaurando (2000) “es aquella que pertenece de manera continua en el tiempo a personas de un círculo familiar y que es dirigida por uno o más de este círculo”.

La revista Family Bussiness Magazine clasifica más de 250 empresas familiares más grandes del mundo. Estados Unidos cuenta con 130 compañías de tipo familiar. La empresa familiar líder en Estados Unidos es Wall-Mart la cadena de supermercados con

más de 4,700 comercios en todo el país. Según estadísticas del Business Families Foundation de Canadá (BFF), México figura como el quinto país con mayor número de empresas familiares, incluyendo a las grandes firmas nacionales como Cemex, Grupo Bimbo, Grupo Carso o Grupo Maseca.

La empresa familiar presenta características particulares que la diferencian de una empresa no familiar. La estructura de una empresa familiar se conforma de 1. Empresa, 2. Propiedad, y 3. Familia. Estos 3 elementos fueron estudiados por John Davis y Renato Tagiuri en el año 1980 y le llamaron “modelo de los 3 círculos” (**Figura. 1**).



**Figura 1: Modelo de los tres círculos.**

Fuente: La empresa familiar: manual para empresarios: claves legales para su correcta organización y su continuidad (Sanchez, A; Bellver, S; Sánchez, A; 2005)

El modelo de los 3 círculos es una herramienta que permite la identificación de los roles que juegan los miembros de una empresa familiar. Se trata de un esquema en el que se describe gráficamente la posición que tiene cada propietario, miembro de la empresa o de la familia.

Otro punto de vista sobre las características de las empresas familiares lo propone Amat (2004), ya que según él “la principal característica de la empresa familiar es que sus fundadores y sucesores, desean que la propiedad y la gestión de la empresa se mantengan en manos de la familia”.

Considerando las características propuestas por Amat (2004) y Roger y Urey (2007) y realizando la comparación con las características de las empresas familiares identificadas por Mucci (2008) es posible identificar que estas son innumerables tal como se menciona:

1. Mantienen un marcado estilo autocrático que las hace resistentes a los cambios

2. Muchos miembros de la familia, ocupan cargos directivos.
3. Se aprecia una excesiva rigidez en el liderato, lo que impide el desarrollo de otras personas para acceder a puestos claves.
4. La experiencia aparece como un valor casi irremplazable y motivo de escasa discusión.
5. No se admite el cuestionamiento del poder.
6. Se valora mucho más la fidelidad que habilidad.
7. Existen dificultades o se traba la incorporación de expertos no familiares.
8. Son, por lo general, pequeñas y medianas empresas, en sus inicios.
9. Tienden a familiarizar todas las relaciones incluyendo las que existen con proveedores y clientes
10. Los antepasados surgen, en ocasiones con mitos intocables y altamente idealizados
11. La sucesión directiva, deviene de la posición familiar.
12. La elección del futuro por parte de los jóvenes, está en relación directa con las expectativas de la familia- empresa.
13. Existe una marcada identificación de los valores organizacionales y familiares.
14. Los conductores, por una parte, pretenden imponer la continuidad incorporado a los jóvenes, pero, por otra, rechazan sus ideas o sugerencias.
15. Existe un alto compromiso con algún producto o servicio que forma parte de la tradición y que se lo identifica con el “apellido familiar”.
16. La solidaridad de los miembros familiares, en situación de crisis empresarial.
17. Se establece el denominador de lealtad y el fuerte compromiso con la organización.

En referencia a las características ya mencionadas, la empresa familiar se distingue por estar dirigida por una familia que posee gran parte de la propiedad, esto conlleva a la sucesión que será cedida a la generación siguiente del propietario.

La importancia de las empresas familiares en los principales países con economías de mercado de acuerdo Are y López (2002) se debe a que “son en la actualidad, el corazón del sector empresarial español, generando el 70% del Producto Interno Bruto (PIB) y el 80% del empleo privado lo que significa que contratan a más de 8000 de trabajadores”.

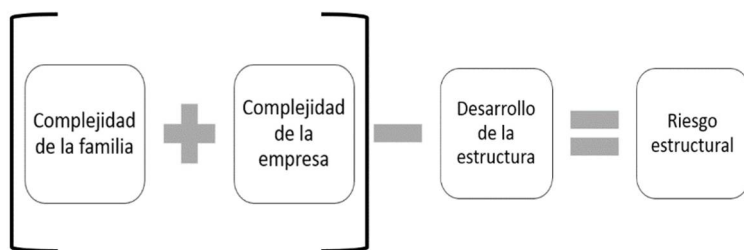
De lo anterior, destaca Martínez (2011) que la empresa familiar es relevante por la importancia que tiene para la economía.

Que aportan más de la mitad del PIB y del empleo en la mayoría de los países. Esto es especialmente cierto en Latinoamérica, donde no solo la inmensa mayoría de las empresas pequeñas y medianas son familiares, sino que también entre las grandes compañías y grupos económicos predominan las empresas controladas por familias.

En México la importancia que presentan las empresas familiares de acuerdo a González (2013) es que éstas dan empleo a más de 27 millones de personas y más del 90% de las firmas que cotizan en la Bolsa Mexicana de Valores (BMV) tienen una clara representación familiar en el capital y en el control.

Las empresas familiares presentan problemas muy comunes. Las principales dificultades de las empresas familiares según Belausteguigoitia (2010) son: nepotismo, confusión entre empresa y familia, exceso de familiares en la empresa, rivalidad, conflictos emocionales, generación de prisioneros y organización poco profesional.

Los problemas de las empresas familiares surgen principalmente por la existencia de niveles altos de complejidad de la misma. De acuerdo con Gimeno et al (2009), estos problemas se evitarían aplicando la “fórmula de la gestión de la empresa familiar” (**figura 2**). Esta propuesta incluye el análisis de la complejidad de la empresa y de la familia.



**Figura 2: Fórmula de gestión de la empresa familiar.**

Fuente: Gimeno, A., Baulenas, G., & Coma -Cros, J. (2009). Modelos de empresa familiar: Soluciones prácticas para la familia. España: Deusto.

Algunas consideraciones importantes de la fórmula de gestión de la empresa familiar, según Gimeno et al (2009) son:

1. Una empresa familiar tendrá riesgo estructural en la medida en que no tenga la estructura lo suficiente desarrollada para su nivel de complejidad. Cuando

mayor sea esa diferencia, mayor será la dificultad de la empresa familiar para afrontar las situaciones a la que se ve confrontada, por lo que aumentara el nivel de complejidad.

2. Tal como indica la formula, se trata de que la empresa familiar reduzca el riesgo estructural y ello puede llevarse a cabo por medio de tres procedimientos distintos: disminuyendo la complejidad de la familia, disminuyendo la complejidad de la empresa y desarrollando una estructura de relación entre la familia y la empresa.

En este trabajo se propone la descripción de la complejidad de las empresas familiares de Escárcega Campeche, México.

### **Complejidad de las empresas familiares**

Gimeno et al (2009) afirman que la complejidad de la empresa familiar es “una consecuencia de la dinámica interna que se genera cuando la familia se expande y se multiplica las interrelaciones entre sus miembros y así el número de sucesos que puede acontecer”.

Para Lansberg (2000) “Las empresas familiares tienden a ser más complejas en las generaciones sucesivas, a medida que se amplía el árbol genealógico y que los negocios se expanden”.

Gallo (2009) confirma lo descrito por Lansberg (2000) e indica que existe una relación proporcional entre la familia y la empresa:

La complejidad de las empresas familiares crece conforme incrementa la familia, así como los negocios y la organización de la empresa. Existen varias situaciones de complejidad a medida que la empresa desarrolla su estrategia de negocios y su organización, la familia avanza generacionalmente y cambia de estructura patrimonial de propiedad de la empresa.

Stuart (2005) considera a la complejidad de la empresa familiar como una dinamica familiar e identifica 8 principios de la gestión patrimonial, la cual adopta como indicadores de que se mantienen concentrados en los aspectos más importantes de la empresa. Los indicadores son: valores, recursos, comunicación, infraestructura, legados, familia y sociedad y contexto.

Para este trabajo se consideran como base de la metodología, los indicadores de complejidad de la familia y de la empresa, según Gimeno et al (2009):

1. El número de personas que componen la familia. Un conjunto de personas implica un mayor número de diferencias, de relaciones diversas, de recursos de distinta naturaleza. Por ello el número de integrantes en una familia, es una familia empresaria, un mayor nivel de complejidad, esto es, mayor probabilidad de que sucedan divergencias.
2. Los diferentes estadios del ciclo de vida: Los distintos momentos en los que estén las personas influyen en la complejidad de la familia. El nivel de complejidad de una persona aumenta en la medida que transita el ciclo de vida.
3. La cantidad de ramas familiares o número de familias: La complejidad incrementa cuando interviene diferentes ramas de familiares, puesto que cada familia o rama de grupo familiar tendrá una lealtad principal hacia su rama y después hacia el conjunto de la familia.
4. Los diferentes roles (en la empresa y la familia): Existe mayor complejidad a medida que aumenta el número de roles familiares.
5. Diferencial de experiencias vitales: La complejidad de la familia también se conforma por el conjunto de experiencias vitales, cada persona realiza un determinado recorrido vital que va conformado su manera de ser, de pensar y actuar.
6. Diferencial de intereses: Nos referimos a la diferencia de interés respecto a cada uno de los miembros de la familia y otros.

Los indicadores de complejidad de la Empresa, según Gimeno et al (2009) son:

1. Número de empleados. Una empresa de 1000 empleados tiene una complejidad mayor que una de 20.
2. Número de centros de trabajo. Una empresa con multitud de centros de trabajo es más compleja que una tenga un centro.
3. Su nivel de diversificación de productos. Esta también evidente que cuanto mayor sea la gama de producto o tecnología que maneje la empresa también será mayor el número de situaciones en la que se verá inmersa.

4. Nivel internacionalización: una empresa fuertemente internacionalizada es más compleja que otra que solo opera localmente.
5. Nivel de cadena de valor: Una empresa que realiza múltiples actividades es mayor que una que focaliza en pocas actividades.
6. Nivel de conocimiento tecnológico. Una empresa intensiva en conocimiento es más compleja que una que realiza tareas rutinarias repetidas.

Las empresas familiares son muy importantes para la economía de una localidad. En Escárcega, los negocios familiares requieren de un diagnóstico del grado de complejidad de la empresa y de la familia, además del estudio de su estructura organizacional interna para generar estrategias que lleven al éxito a la empresa.

En este trabajo se propone el estudio de los indicadores de complejidad de la empresa y de la familia propuestos por Gimeno et al (2009) y de esta forma se muestra un panorama general de las empresas familiares de Escárcega.

### **Escárcega**

Escárcega es una localidad del estado de Campeche, México. Se ubica en el municipio que lleva su mismo nombre. Cuenta con una población de 29 477 habitantes.

En Escárcega existen 2546 empresas que conforman 19 sectores o actividades económicas. El 44% de las empresas se dedican al comercio al por menor y el 0.3% de estas empresas se dedican a actividades de transmisión de energía eléctrica y minería. (INEGI, 2010)

Considerando que en México el 90% de las empresas son negocios familiares (Business Families Foundation 2010), se estima que en Escárcega existen 2292 empresas de este tipo.

Es importante atender la problemática que se presenta en la actualidad en las empresas familiares de la localidad de Escárcega, abordándolas desde la perspectiva integral: empresa y familia.

Mediante este trabajo se propone un tema poco estudiado en la localidad de Escárcega lo cual representa una aportación de gran importancia para los investigadores



locales, ya que se presenta una base teórica, para futuras investigaciones afines con lo expuesto.

#### **4. Metodología**

Esta investigación está basada en un enfoque cualitativo, ya que se fundamenta en la indagación de las características de un fenómeno. El desarrollo de esta investigación consiste en una entrevista para conocer la complejidad que tiene la empresa y la familia, mediante la aplicación de un cuestionario de preguntas cerradas.

Este tipo de investigación es descriptiva no correlacional, ya que solo se describe y se miden los elementos de la complejidad de las empresas familiares y no busca determinar la relación entre variables.

Durante el desarrollo de la investigación no se encontró un registro oficial del número de empresas familiares en la localidad de Escárcega. Al no existir una base de datos o un registro de las empresas familiares de Escárcega en el gobierno estatal o municipal, se tomó la información de un directorio elaborado por catedráticos y estudiantes del Instituto Tecnológico Superior de Escárcega.

Del directorio de empresas familiares se tomó una muestra de 100 empresas familiares de la localidad Escárcega, Campeche. El cálculo de la muestra se realiza en función de los recursos (tiempo y mano de obra) destinados para la investigación. Para la aplicación del instrumento, la localidad de Escárcega se dividió entre las 4 zonas geográficas de mayor ocupación de las empresas, siendo la zona céntrica la más importante de estas por la cantidad de empresas que existen en ella.

Se diseñó un cuestionario de preguntas cerradas para identificar el grado de complejidad de las empresas familiares de Escárcega, tomando en cuenta los indicadores (de la Empresa: tamaño, números de centros de trabajo, nivel de diversificación, nivel de internacionalización, integración de la cadena de valor, nivel de conocimiento, tipología de los sectores. De la familia: número de miembros, diferencias en estadios de ciclo de vida, número de ramas o familias, roles existentes, diferencial de experiencias vitales, diferencial de intereses). Cada pregunta tiene un indicador calificativo que permite determinar el grado de complejidad de la empresa y de la familia, este cuestionario fue revisado y validado por expertos en la materia.

En la entrevista inicial se entrega una carta de invitación al empresario. En esta carta se especifica el objetivo de la investigación y se solicita la autorización para poder realizar el estudio en su empresa. De las 100 empresas visitadas en 13 de ellas no se obtuvo el

permiso para aplicar el instrumento y por ese motivo se seleccionó a otras 13 empresas del directorio de empresas familiares.

Para el análisis de datos se utiliza el software Microsoft office Excel versión 2013 en el cual se construyen tablas y gráficas que se muestran en los resultados.

## 5. Resultados y discusión

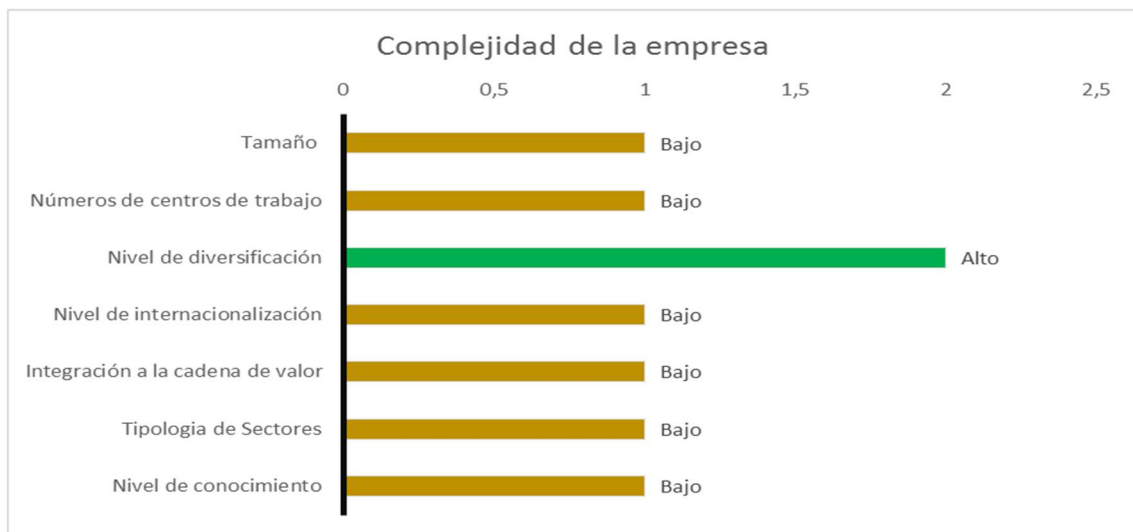
Las empresas familiares de Escárcega Campeche presentan un grado de complejidad bajo, tanto en la empresa como en la familia. Solo el 23% de los indicadores presenta un nivel alto de complejidad, lo cual representa una oportunidad para los empresarios ya que las estrategias de crecimiento se deben enfocar más en la estructura organizacional de la empresa que en disminuir la complejidad de la familia y de la empresa.

Considerando los resultados obtenidos en esta investigación, es posible indicar que las familias pueden seguir creciendo en “tamaño”, o incluso pueden unirse con otras “ramas” de la familia sin riesgo de afectar el desarrollo de la empresa.

Las familias de Escárcega deben tener especial atención en lograr un equilibrio en los diferentes “ciclos de vida” y de “experiencias vitales” que presentan. A nivel empresa, deben controlar “su nivel de diversificación” ya que de seguir aumentando su gama de productos aumentan su complejidad y esto proporciona mayor riesgo estructural para la misma.

### Indicadores de complejidad de la empresa

En los indicadores de complejidad de la empresa se encontró que en general presentan un bajo nivel, esto se aprecia gráficamente en la Figura 3.



### **Figura 3: Indicadores de complejidad de la empresa**

El 65% de las empresas familiares de Escárcega se dedican al comercio al por menor y tienen de 0 a 10 empleados. Es posible afirmar que el tamaño de las empresas familiares de Escárcega no representa un nivel alto de complejidad ya que de acuerdo con Gimeno et al (2009) una empresa de 1000 empleados tendrá mayor complejidad que una de 20.

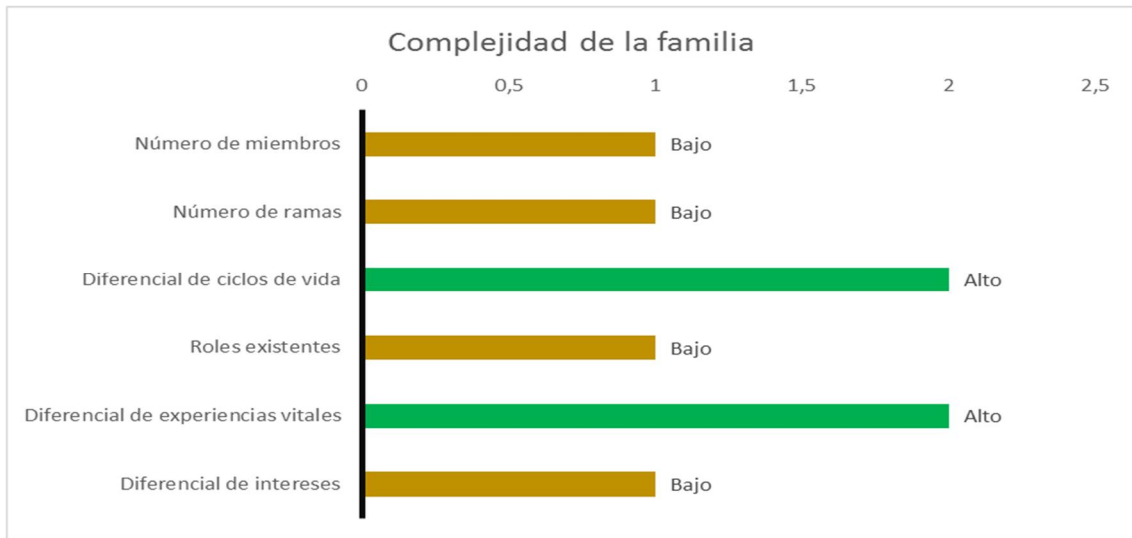
Otro aspecto importante es que el 83% de las empresas de Escárcega opera mediante un solo centro de trabajo. Esto representa un nivel bajo de complejidad ya que el 91% de estas empresas operan solo en la localidad de Escárcega.

Se encontró que el 56% de las empresas familiares de Escárcega realizan tareas rutinarias y con poca innovación y que el 51% de estas operan en sectores poco impactados por la tecnología, además se descubrió que el 88% de las empresas solo intervienen en una etapa de la cadena de valor. En estos aspectos las empresas familiares presentan un nivel bajo de complejidad.

De los indicadores de complejidad de la empresa, solo en uno presenta nivel alto, y es el de “nivel de diversificación”. Esto se debe a que el 64% de las empresas en Escárcega venden mas de 4 productos. El autor Gimeno et al (2009) indica que cuanto mayor sea la gama de productos o tecnología que maneje la empresa, también será mayor el número de situaciones en las que se verá inmersa.

#### **Indicadores de complejidad de la familia**

Como se puede observar en la Figura 4, las familias de Escárcega presentan alto nivel de complejidad en los indicadores denominados “Diferencial de ciclos de vida” y “Diferencial de experiencias vitales”, ya que en estos aspectos el 64% y 88% respectivamente de las empresas entrevistadas, respondieron que en sus familias existen miembros en diferentes etapas de la vida y que normalmente, los miembros de la familia tienen diferentes experiencias de vida.



**Figura 4. Indicadores de complejidad de la familia.**

Sin embargo, las familias presentan un bajo nivel de complejidad ya que en los 4 indicadores siguientes así lo indicaron.

Las familias empresarias de Escárcega se componen de 2 a 5 miembros y de una o 2 ramas, esto representa un nivel bajo de complejidad de acuerdo con Gimeno et al ( 2009) que indica que cuando intervienen diferentes ramas o familias la complejidad aumenta.

Finalmente, los miembros de las familias de Escárcega presentan un “diferencial de intereses” bajo, ya que el 51% de la población estudiada menciona que los miembros de sus familias presentan intereses comunes y no tan diversos.

## **6. Conclusión**

Los indicadores de complejidad de las empresas familiares muestran la situación actual de estas en la localidad de Escárcega. En este estudio se identificaron y describieron las características que proporcionan los niveles de complejidad de las empresas.

Se estudiaron 13 indicadores agrupados en “complejidad de la empresa” y “complejidad de la familia”

Se encontró que en general las empresas familiares presentan niveles bajos de complejidad en ambos grupos de indicadores. Solo el 23% de los indicadores presenta un nivel de complejidad alto.

Se recomienda que las empresas familiares generen estrategias que les ayude a detonar el desarrollo y que exploten el potencial que tienen.

Al nivel de familia, se recomienda que los empresarios familiares busquen relacionarse con otras ramas de la familia, pero de forma equilibrada y que consideren en cada decisión el estudio de los indicadores de la complejidad.

Finalmente, respondiendo a la pregunta central de investigación ¿Existe complejidad en las micro, pequeñas y medianas empresas?, podemos afirmar que en Escárcega si existe la complejidad, pero en valores muy bajos.

Se recomienda a los investigadores que realicen estudios para determinar si esta complejidad existe en otras áreas geográficas y en qué grado se manifiesta.

## 7. Referencias

1. Amat Salas, J. M. (2004). *La continuidad de la empresa familiar*. España: Ediciones Gestion 2000.
2. Are Fernandez, J. J., & Lopez Iglesias, E. (2002). *Novos escenarios para a economia galega*. Galicia: Universidades de Santiago, Servicios de Publicaciones e Intercambio Cientifico.
3. Belausteguigoitia, I. (2010). *La Empresa Familiar: Problemas y Soluciones* .  
Obtenido de <http://cedef.itam.mx/sites/default/files/u489/laempresafamilliarproblemasysoluciones.pdf>
4. Business Families Foundation (BFF). (2010). *Business Families Foundation* .  
Obtenido de <https://clickbalance.com/blog/las-empresas-familiares-y-sus-estadisticas-en-mexico/>
5. Gallo, M. A. (2009). *El futuro de la empresa familiar*. Barcelona: Profit Editorial.
6. Gimeno, A., Baulenas, G., & Coma -Cros, J. (2009). *Modelos de empresa familiar: Soluciones prácticas para la familia*. España: Deusto.
7. González, J. (2013). Las empresas también empiezan desde abajo. *Empresa Familiar en Mexico: El desafío de crecer, madurar y permanecer*, 6.

8. INEGI. (2010). *Directorio estadístico nacional de unidades económicas*. Obtenido de <http://www3.inegi.org.mx/sistemas/mapa/denue/default.aspx>
9. Lansberg, I. (2000). *Los sucesores en la empresa familiar*. Barcelona, España: Ediciones Granica.
10. Martinez, J. (2011). *Empresas Familiares Reto Al Destino*. Buenos Aire: Ediciones Granica.
11. Modest, G., & LLaurando, J. M. (2000). *EL EMPRESARIO FAMILIAR Y SU PLAN DE SUCESION*. ESPAÑA: EDICIONES DIAZ DE SANTOS S.A.
12. Mucci, O. O. (2008). *Empresas Familiares: Funcionamiento e Indentidad*. Argentina: Mar del Plata.
13. Neubaer, F., & Lank, A. (2003). *La empresa familiar como dirigirla para que perdure*. España: Ediciones Deusto.
14. Roger, J., & Urey, H. (2007). *Padres trabajadores, hijos ricos, nietos pobres ¿mito o realidad?* Bolivia: La hoguera.
15. Sanchez, Antonio; Bellver Sánchez, Antonio; Sánchez , Alberto;. (2005). *La empresa familiar: manual para empresarios : claves legales para su correcta organización y su continuidad*. Barcelona: Deusto.
16. Stuart , L. (2005). *Gestión de patrimonios: Claves para rentabilizar, proteger, disfrutar .*