



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE HIDALGO

INSTITUTO DE CIENCIAS ECONÓMICO-ADMINISTRATIVAS

POSGRADO

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN

LOS ÓRGANOS DE GOBIERNO EN LA
EMPRESA FAMILIAR. CUATRO ESTUDIOS DE
CASO EN MÉXICO Y ESPAÑA.

PROYECTO TERMINAL

QUE PARA OBTENER EL GRADO DE:

MAESTRA EN ADMINISTRACIÓN

P R E S E N T A:

L.C.E. JUANA HERNÁNDEZ FLORES

D I R E C T O R:

DR. MARTÍN AUBERT HERNÁNDEZ CALZADA



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE HIDALGO
Instituto de Ciencias Económico Administrativas
Maestría en Administración

Of. ICEA/MA/154/2014

MTRO. JULIO CÉSAR LEINES MEDÉCIGO

Director de Administración Escolar

Presente.

La comisión evaluadora del proyecto terminal titulado **“Los órganos de gobierno en la empresa familiar. Cuatro estudios de caso en México y España”** realizado por la sustentante **L.C.E. Juana Hernández Flores**, con número de cuenta **123224**, perteneciente al programa de Maestría en Administración, una vez que ha revisado, analizado y evaluado el documento recepcional de acuerdo con lo estipulado en el Artículo 73 del Reglamento General de Estudios de Posgrado, tiene a bien extender la presente

AUTORIZACIÓN DE IMPRESIÓN

Por lo que la sustentante deberá cubrir los requisitos del Reglamento General de Estudios de Posgrado y demás reglamentos aplicables al caso para acceder al examen de Grado, en el que sustentará y defenderá el documento de referencia.

Atentamente

“AMOR, ORDEN Y PROGRESO”

San Agustín Tlaxiaca, Hidalgo, a 4 de noviembre de 2014

El Comité

Dra. Jessica Mendoza Moheno
PRESIDENTE

Mtra. María Dolores Martínez García
SECRETARIA

Dr. Martín Aubert Hernández Calzada
VOCAL

Mtra. Blanca Josefina García Hernández
SUPLENTE

Vo. Bo.

Dr. Roberto Estrada Barceñas
DIRECTOR



INSTITUTO DE CIENCIAS
ECONÓMICO ADMINISTRATIVAS



CAMPUS LA CONCEPCIÓN,
CARRETERA PACHUCA-ACTOPAN,
CAMINO A TILCUAUTLA, MPIO. DE SAN AGUSTIN
TLAXIACA, HGO;
TELÉFONO 01 (771) 717-2000 EXT. 4142



Juntos construyendo el
2011-2017

Los órganos de gobierno en la empresa familiar. Cuatro estudios de caso en México y España.

Índice

Glosario	5
Índice de cuadros, tablas, gráficas e imágenes.....	6
Relación de Cuadros.....	6
Relación de Tablas	7
Relación de Gráficas.....	7
Relación de Imágenes	7
Resumen	9
Introducción	10
Antecedentes	13
Capítulo I Metodología de la Investigación	16
1.1 Justificación.....	18
1.2 Planteamiento del problema.....	22
1.2.1 Objetivos	25
1.3 Metodología Cualitativa.....	27
1.3.1 Descripción del Estudio de Caso.....	29
1.4 Delimitación de las unidades de análisis	34
1.4.1 Características de las unidades de análisis	35
1.5 Dimensiones de Análisis del Instrumento EFV - CEFUV	38
Capítulo II Marco Teórico	42
2.1 Definiendo la Empresa Familiar	42
2.3 Perspectivas Teóricas en el estudio de la Empresa Familiar.....	60
2.3.1 La Teoría de Agencia	60
2.3.2 La Teoría de Recursos y Capacidades	62
2.3.3 La Teoría de Sistemas	64
2.4.1 Órganos de Gobierno de Propiedad.....	71
Instituciones Familiares.....	71

Consejo Familiar	72
Junta de Accionistas	73
2.4.2 Órganos de Gobierno relacionados con la Dirección.....	74
Consejo de Administración.....	74
Estructura y funcionamiento.....	76
2.4.3 Órganos relacionados con la Gestión.....	77
Comité de Dirección.....	77
1.4 Protocolo Familiar	78
2.6 La Continuidad en la Empresa Familiar.....	85
2.6.1 Etapas de desarrollo en la Empresa Familiar	85
2.6.2 Continuidad: Sucesión y transferencia de la propiedad.....	92
Capítulo III Marco Contextual	98
3.1 Contexto General de España	98
3.1.1 El Reino de España.....	98
3.1.2 Características Generales de la Comunidad Autónoma de Cantabria	101
3.1.3 La Empresa Familiar en España	102
La Asociación Cántabra de la Empresa Familiar (ACEFAM).....	104
La Cátedra Santander de Empresa Familiar de la Universidad de Cantabria.....	105
3.2 Contexto General de México.....	107
3.2.1 Estados Unidos Mexicanos	107
3.2.1 Características Generales Entidad Federativa de Hidalgo	110
3.2.3 La Empresa Familiar en México	110
3.3 Importancia de la Industria Automotriz	113
3.3.1 La industria de la Automoción en España	114
3.3.2 Empresas Familiares de la Automoción estudiadas de Cantabria	118
a) Reseña de la Empresa Familiar Aron	118
b) Reseña de la Empresa Familiar Tornos Yodhe	120
3.3.3 La industria Automotriz en México.....	120
3.3.4 Empresas familiares del sector automotriz estudiadas en Hidalgo	123
c) Reseña de la Empresa Familiar Vauhe	123
d) Reseña de la Empresa Familiar Resh	126

Capítulo IV	Los órganos de gobierno de la empresa familiar, su funcionamiento en cuatro estudios de caso, en el contexto de México y España.	129
4.1	Forma y Actividad de la Empresa.	129
4.2	Gestión de la Empresa	136
4.3	Propiedad Actual	139
4.4	Incorporación de Familiares en la Empresa	141
4.5	Órganos de gobierno	144
a)	Consejo de Administración	144
b)	Consejo de Familia	146
4.6	Patrimonio Familiar/ Patrimonio Empresarial	151
4.7	Sucesión y Transmisión de la Propiedad de la Empresa	157
4.8	Protocolo Familiar	162
4.9	Datos del entrevistado	165
	Conclusiones	166
	Limitaciones	170
	Propuestas	171
	Referencias Bibliográficas	177
	Anexo	183

Glosario

Comité de Dirección: La dirección es una de las principales figuras en el gobierno de cualquier empresa sea familiar o no. Las funciones de esta estructura de gobierno son tomar decisiones, asignar recursos, implementar las líneas de acción determinadas por el Consejo de Administración; por lo que es de vital importancia la coordinación entre estas dos estructuras de gobierno.

Consejo de Administración: Órgano de gobierno que resulta ser un elemento medular en la estructura de la empresa, actividades como la estrategia a largo plazo, la definición de políticas y valores de la institución, el control, la comunicación son vitales para el desarrollo sano de la Empresa Familiar.

Consejo Familiar: Es el instrumento de planificación organizativa o estratégica de la familia empresaria donde se definen valores, políticas y el rumbo que habrá de seguirse para el futuro de la empresa.

Empresa Familiar: Organización en la que las principales decisiones operativas y los planes de sucesión de la dirección están influidos por los miembros de la familia, quienes forman parte de la dirección o del consejo de administración.

Órganos de gobierno: Las entidades que establecerán los límites entre los consejos y la dirección, su principal tarea es resolver problemas generados por conflictos de intereses fungiendo como foros de discusión, resolución de problemas, actúan reforzando los valores y las practicas de buen gobierno.

Protocolo Familiar: Documento que además de contener esta normativa por la que se regulan las relaciones personales, profesionales y económicas entre la familia y la empresa, entre éstas y la gerencia, tiene entre sus principales objetivos preservar la continuidad de la empresa familiar y ayuda a su desarrollo sin descuidarla.

II Índice de cuadros, tablas, gráficas e imágenes

Relación de Cuadros

Cuadro 1.1 Estadísticas de las Empresas Familiares en el mundo.	17
Cuadro 1.2 Empresas Familiares en el Mundo	18
Cuadro 1.3 Investigación cualitativa	27
Cuadro 1.4 Propósitos y Niveles del Estudio de Casos, formulado por Guba y Lincoln	30
Cuadro 1.5 Características de la muestra	34
Cuadro 2.1 Definiciones de Empresa Familiar	42
Cuadro 2.2 Categorías en las Definiciones de la Empresa Familiar	46
Cuadro 2.3 Evolución del campo de conocimiento en Empresa Familiar	55
Cuadro 2.4 Investigación de tipo organizacional en la Empresa Familiar en México	57
Cuadro 2.5 Ventajas Competitivas de la Empresa Familiar	62
Cuadro 2.6 Funciones del Consejo de Administración	74
Cuadro 2.7 Modelos del ciclo de vida en la Empresa Familiar	85
Cuadro 2.8 Estructura del Modelo Evolutivo de Gallo y Amat	90
Cuadro 4.1 Gestión de la Empresa	135
Cuadro 4.2 Afiliación de Familiares en la Empresa	140
Cuadro 4.3 Consejo de Administración	143
Cuadro 4.4 Consejo de Familia	145
Cuadro 4.5 Órganos de gobierno en las empresas estudiadas	150
Cuadro 4.6 Planeación en el proceso de sucesión	157
Cuadro 4.7 Previsión para la transmisión de la propiedad	160
Cuadro 4.8 Implementación de Protocolo Familiar	161
Cuadro 4.9 Información del Entrevistado	164

Relación de Tablas

Tabla 2.1 Porcentaje de innovación en Empresas Familiares de Cantabria	58
Tabla 3.1 Composición poblacional de España	98
Tabla 3.2 Composición poblacional en México	107

Relación de Gráficas

Gráfica 3.1 Empresas por Actividad Económica en Cantabria	100
Gráfica 3.2 Principales países productores en el sector automotriz	113
Gráfica 3.4 Destino de las Exportaciones	114
Gráfica 4.1 Antigüedad de las Empresas	128
Gráfica 4.2 Volumen de ventas	129
Gráfica 4.3 Número de trabajadores	131
Gráfica 4.4 Tipo de mercado y facturación	132
Gráfica 4.5 Inversión en I+D+I	134
Gráfica 4.6 Percepción de los directivos en relación a la utilidad del Consejo de Familia	148
Gráfica 4.7 Percepción del nivel adecuado apalancamiento	155

Relación de Imágenes

Imagen 1.1 Proceso de la Investigación “Los órganos de gobierno en la empresa familiar su funcionamiento en el contexto de México y España”	15
Imagen 2.1 Ámbitos definatorios de la Empresa Familiar	43
Imagen 2.2 Modelo Teoría de Sistemas	63
Imagen 2.3 Funciones en la Empresa Familiar típica	66
Imagen 2.4 Órganos de gobierno en la empresa familiar	70
Imagen 2.5 Áreas a las que aportan valor los órganos de gobierno	77
Imagen 2.6 Modelo Dinámico de los tres Círculos Gersick	87
Imagen 2.7 Etapas Básicas de la Sucesión de Llaurado	95

Imagen 3.1 Participación en la producción mundial por regiones	112
Imagen 3.2 Principales fábricas de vehículos ligeros en España	115
Imagen 3.3 Información general de empresas de la Automoción en Cantabria	116
Imagen 3.4 Principales fábricas de vehículos ligeros en México	120
Imagen 4.1 Ubicación de las Empresas en el Modelo Dinámico de Gersick	139

Resumen

La investigación de las empresas familiares ha cobrado importancia a nivel mundial. En el contexto de la globalización actual, se estudian cuatro empresas pertenecientes al sector automotriz en dos países (México y España) que tienen en común el lenguaje y la importancia de la industria automotriz en sus economías. Así como grandes diferencias, entre las que se encuentra el Instituto de la Empresa Familiar (IEF), que coordina asociaciones regionales de empresas familiares y Cátedras en Universidades que dan apoyo a las Empresas Familiares en España. El análisis entre las empresas se enfoca en los órganos de gobierno, pues éstos determinan el grado de profesionalización en la gestión y dirección. El estudio tiene la finalidad de aportar evidencia empírica de las diferencias entre empresas que cuentan con organizaciones que las respaldan, como es el caso de España en comparación con las de México donde en términos generales no se tienen una idea clara de lo que es una empresa familiar, salvo pequeños sectores académicos y empresariales.

Abstract

The research of family businesses has gained importance in the world. In the context of globalization today, four companies belonging to the automotive sector are studied in two countries (Mexico and Spain) they share the language and the importance of the automotive industry in their economies. As large differences found between both countries, like the Institute of Family Business (IEF), coordinated regional associations of family businesses and Chairs at universities that support family businesses in Spain. The analysis of companies focuses on the organs of government, because they determine the degree of professionalism in the management and direction. The study aims to provide empirical evidence of the differences between companies with organizations that support them, as in the case of Spain in comparison with those of Mexico, which generally does not have a clear idea of what a family business, except for small academic and business sectors.

Introducción

La Empresa Familiar (EF), como su nombre lo dice, es una mezcla singular de una organización básica en la sociedad como la conocemos, la familia y la organización primordial de nuestro sistema económico, la empresa. La intersección entre dos organizaciones, aparentemente ajenas genera entidades cuyo funcionamiento resulta ser muy complejo y ha dado base a toda una línea de investigaciones a nivel mundial, generando la creación de un campo de estudio. La relevancia que ha logrado el estudio de la EF, obedece a su contribución a la economía y a la toma de conciencia que éste tipo de empresas predominan a nivel mundial. El presente trabajo de investigación se inscribe dentro de los propósitos de la “Red Internacional de Empresa Familiar” por lo que, se basa en un instrumento desarrollado por integrantes la Cátedra de la Empresa Familiar de la Universidad de Valencia, para identificar perfiles de empresas familiares en España y México. Con la finalidad de identificar diferencias y similitudes en empresas familiares de ambos países, por medio del análisis y caracterización individual, con la finalidad de establecer el grado de avance en la gestión e implementación de órganos de gobierno en las compañías en Hidalgo con respecto a sus homologas en Cantabria.

El primer capítulo presenta la metodología de investigación y el estudio de casos en el que se basó el desarrollo de la investigación, para interpretar el funcionamiento de la empresa familiar en dos contextos diferentes, el de México en comparación España por contar éste último con una organización de EF muy grande que abarca todo su territorio además de la vinculación existente entre empresas y la Cátedra que se ofrece en varias Instituciones de Educación Superior. Identificar las diferencias y similitudes entre EF de ambos países permitirá realizar un bosquejo del perfil de las empresas así como aciertos y áreas a desarrollar de las empresas en México, concretamente en el Estado de Hidalgo. Se eligió el sector con mayor aportación al producto interno bruto (PIB) estatal que son Industrias manufactureras, como parte de este grupo de empresas se

encuentra el sector productivo de la Industria metal-mecánica, subsector 332 que hace referencia a la industria manufacturera, en la fabricación de productos metálicos de acuerdo a la clasificación realizada por el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI); en comparación con empresas que realizan la misma actividad en la comunidad autónoma de Cantabria. Cabe destacar que todas las unidades de análisis tienen como principal fuente de ingresos el sector automotriz o de la automoción como se le denomina en España. Se determinó que las empresas se encuentren todas en asociación de hermanos, pues de acuerdo con la teoría dinámica de los tres círculos desarrollada por Gersick en 1997 (Casillas, Díaz, & Vázquez, 2005), así como las aportaciones realizadas por Ward en 1991 (Ward, Denison, Kawahjy, Kohlrrieser, & Leif, 2006) poseen estructuras organizativas más sólidas y generalmente han pasado ya por un proceso de sucesión. Con lo que se pretendió delimitar los casos de estudio en empresas que cuenten con una gestión bien estructurada, en consecuencia que han implementado órganos de gobierno.

Introducirse al amplio campo de conocimiento de la EF, implica conocer e identificar elementos, entre los que se debió seleccionar sólo aquellos que sirvieran para encuadrar la investigación a realizar; los cuales, después de una reflexión en la elaboración del marco teórico, contenido en el capítulo dos, se decidió desagregar la información y ordenarla, destacando diversos elementos extrayendo únicamente aquellos que posibiliten una comprensión exhaustiva sobre las empresas familiares, agrupando la información en los siguientes rubros: Definición la Empresa Familiar, Caracterización, Ventajas y Desventajas, Perspectivas teóricas en el estudio de la Empresas Familiar, Etapas de desarrollo, Órganos de Gobierno, Protocolo Familiar, Continuidad, Sucesión y transferencia de la propiedad, Información que se consideró necesaria para enmarcar el desarrollo de la investigación.

El tercer capítulo se compone por elementos que aportan un panorama que va desde datos históricos que han delineado la cultura de ambos países, el devenir económico que conforma las características de la sociedad, el acceso a

oportunidades de crecimiento, tanto para empresas como para individuos. Información conformada por datos generales de México y España como lo son la estructura poblacional, la composición de los sectores industriales y las empresas que permitieron el acceso, para realizar la investigación. Lo cual sirve para comprender mejor la situación de cada país y con base en lo anterior interpretar mejor los resultados. La analogía entre estos países obedece a dos razones la primera es la gran organización en torno a la empresa familiar en España y la segunda, que éste país fue el destino de la movilidad estudiantil.

El cuarto y último capítulo se encuentra conformado por el análisis de los datos que se obtuvieron a partir de las entrevistas y observaciones. Donde se encuentran datos relevantes como la diferencia en ingresos de las empresas, la inversión en investigación y desarrollo (I+D+I), que en España es constante pese a la crisis, mientras en México es nula estos últimos años; ya que en años anteriores si ha invertido, pero no es una política establecida, la implementación de Protocolo Familiar de las EF españolas en comparación con las empresas mexicanas, pues al menos en los estudios de caso mexicanos no se ha implementado. La existencia de órganos de gobierno en las empresas estudiadas, lo que permite visualizar las fortalezas y áreas de oportunidad de cada compañía entre muchos otros datos relevantes. Finalmente se presentan conclusiones, una reflexión sucinta sobre las limitaciones de la investigación y propuestas a partir de los resultados.

Antecedentes

La Empresa Familiar (EF), ha estado presente en el desarrollo de la humanidad, sin embargo su estudio se inicia formalmente hasta a la segunda mitad del siglo XX. La EF puede ser un interesante tema de investigación de corte histórico, sin embargo, el breve recuento presentado a continuación obedece a la necesidad de mostrar su relevancia a través el tiempo y su contribución al desarrollo económico en diferentes contextos y épocas. La existencia de la EF es una realidad que se había ignorado, en el estudio de las organizaciones empresariales a lo largo de la historia puesto que desde las primeras civilizaciones, las empresas fueron familiares como lo afirma William O´ Hara (2004), "Antes de las corporaciones multinacionales había empresas familiares. Antes de la Revolución Industrial, había empresas familiares. Antes de la iluminación de Grecia y el imperio de Roma había empresas familiares" (Echaíz, 2010). Antecedentes más cercanos en la línea del tiempo, se registran en Inglaterra como parte de la Revolución Industrial, empresas familiares con grandes fortunas y por las mismas fechas se consolidan varias empresas familiares de trascendencia en Estados Unidos (Feilarán, 2005). Durante la etapa comprendida entre los siglos XVI al XVIII, anterior al surgimiento de sistemas legales que garantizaran los contratos, los comerciantes desarrollaron códigos de conducta; floreciendo así la importancia de las relaciones familiares en los negocios. Antes y durante la Revolución Industrial debido al incipiente marco legal y el riesgo en el comercio se generó la necesidad de certidumbre; para lo cual el comercio se relacionó con familias en los negocios, época en la que la Empresa Familiar se caracterizaba por la confusión entre la familia, la dirección de la empresa, el capital y el patrimonio de los propietarios (Basco, 2005).

Fue hasta la década de los sesenta cuando aparece el primer artículo enfocado en la dinámica de la Empresa Familiar en el Social Science Citation Index (López, Ávalos, Domínguez, & Frank, 2009). Al respecto, en la revista Debates IESA se documenta "revistas como Harvard Business Review publicaban con cierta frecuencia artículos relacionados como intentos aislados de comprender y

describir la Empresa Familiar”(Bustillos, 2006). Independientemente del inicio como tal de las investigaciones en torno a la empresa familiar, la realidad nos muestra que ha querido ignorarse o negarse el carácter subjetivo que las impacta y afecta de manera positiva y/o negativa, este grado de afectación, su caracterización e influencia a nivel económico ha generado un espacio de conocimiento que sigue en construcción y que tiene relevancia a nivel mundial. Éste campo de estudio “está desarrollando los pasos para ser considerado un campo independiente” (Basco, 2006). Lo que permite allegarse de información en relación a diversas áreas y para efectos del presente estudio de caso, específicamente lo relacionado a órganos de gobierno, pues son los encargados de dirigir y gestionar a las EF en un entorno altamente competitivo por la globalización de los mercados, las innovaciones tecnológicas y la desaparición de barreras de entrada, los ciclos de vida tanto de tecnologías como de productos (Basco, 2005).

Capítulo I

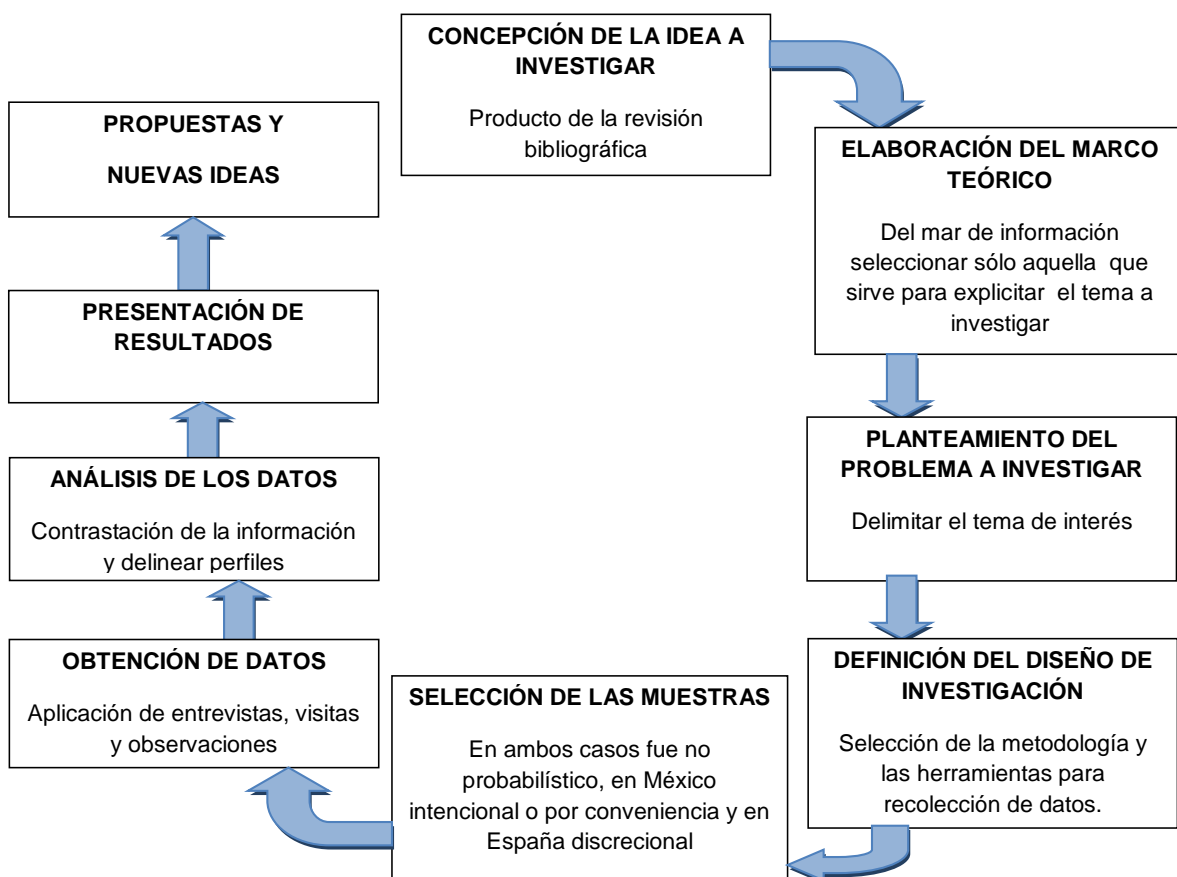
Metodología de la

Investigación

Capítulo I Metodología de la Investigación

A manera de síntesis del procedimiento seguido, se presenta en la imagen citada más adelante la esquematización de las etapas que conforman a la metodología cualitativa; así como las herramientas propias del estudio de caso que se han utilizado en el desarrollo del presente trabajo de investigación.

Imagen 1.1 Proceso de la Investigación “Los órganos de gobierno en la empresa familiar. Cuatro estudios de caso en México y España”



Fuente: Elaboración propia a partir de ICAB (2013).

Se inició por la revisión de literatura relacionada a la empresa familiar (EF), lo que dio origen a la idea a investigar, para posteriormente seleccionar la información pertinente que sirvió para encuadrar a una realidad concreta dentro de las aportaciones de teorías pertinentes. Posteriormente se elaboró el planteamiento del problema, delimitando únicamente el tema de interés dentro de una gran cantidad de elementos relacionados, centrando el tema en los órganos de gobierno en la empresa familiar (EF) y su funcionamiento. Para lo cual se seleccionó el estudio de caso como método para la recolección y tratamiento de la información; a través de entrevistas, visitas y observaciones. Las unidades de análisis se establecieron en función de las siguientes tres premisas: a) pertenencia a la industria metal - mecánica por su relevancia económica en el estado de Hidalgo, b) ser empresa familiar y c) que se encuentren en asociación de hermanos.

Ante la posibilidad de cursar un semestre en otro país se replanteó el objetivo para realizar un ejercicio comparativo entre México y España, ya que gran parte de la información en español sobre empresas familiares (EF) se produce en ese país. Al obtener la autorización para la movilidad estudiantil y trasladarse a Cantabria se realizó la gestión para obtener información de EF cántabras a través de la Asociación Cántabra de la Empresa Familiar (ACEFAM) y de la Cátedra de la Empresa Familiar perteneciente a la Universidad de Cantabria (UC) lo que permitió que las unidades de análisis cumplieran con las mismas premisas que se habían establecido anteriormente para las empresas hidalguenses.

La estructura del presente apartado se ha formulado de manera deductiva yendo de lo particular, es decir la justificación, el planteamiento del problema a investigar (*el qué*) para pasar posteriormente a la caracterización de la metodología cualitativa (*el cómo*) con la finalidad de ir delimitando las características de la investigación, describiendo la utilidad del estudio de caso y cómo se fue aplicando la metodología en el desarrollo de la investigación, posteriormente se da espacio a una enumeración de las categorías de análisis por las que se conforma el instrumento para finalmente con todo este contexto delimitar la muestra.

1.1 Justificación

Relevancia de la Empresa Familiar

Una empresa es, independientemente de su naturaleza, de gran relevancia para el funcionamiento de la vida social, tanto a nivel micro como macroeconómico; tanto en las regiones como en los países, de ahí la necesidad de caracterizarlas. Sin embargo durante mucho tiempo al estudiarlas y proponer modos de funcionamiento se ignoró algo muy importante, la gran mayoría de empresas a nivel mundial son familiares, como lo demuestra el siguiente cuadro:

Cuadro 1.1 Estadísticas de las Empresas Familiares en el mundo.

País	Estadísticas	
Estados Unidos	Compañías controladas por familias	90%
	Generación de empleo	85%
Alemania	Compañías controladas por familias	80%
	Generación de empleo	80%
Francia	Compañías controladas por familias	80%
	Generación de empleo	75%
España	Compañías controladas por familias	80%
	Generación de empleo	75%
México	Compañías controladas por familias	90%
	Generación de empleo	60%

Fuente: Elaboración propia a partir de Poza (2011), Basco (2011); López, Serrano, Gómez & García (2011); López, Ávalos, Domínguez & Frank (2009); Ayup, De la Garza & Banda (2008).

De la información mostrada se infiere no solo la predominancia de las empresas familiares (EF) pues se muestra en datos concretos la importancia en indicadores económicos como lo son la generación de empleo. En otro rubro como lo es la aportación al producto interno bruto (PIB) que en Estados Unidos alcanza el 64%, en España es del 70% y en México del 50% demuestran que “Las empresas familiares son la espina dorsal de la economía” (Neubauer & Lank, 2003) y en

países como Italia, India y de la zona de Latinoamérica llegan a ser el 90% del total de las empresas (Poza, 2011). Pese a la relevancia económica que este tipo de empresas tiene en México un estudio realizado en torno a la percepción de la empresa familiar que posee la población; se les asocia a empresas pequeñas o con poca relevancia con un total de 88% del total de las opiniones de los encuestados (Treviño-Rodríguez, 2010). Lo cual es un indicativo de la necesidad de divulgación sobre su relevancia, sobre todo a los mismos empresarios o familias empresarias para avanzar en su estudio y profesionalización, llegando incluso a la legislación, pues desde las políticas públicas se les relaciona con pequeñas empresas. La asociación entre empresa familiar (EF) y pequeña empresa es un tanto errónea pues “representan un 30% de las veinte empresas más grandes de cada país” (López, Ávalos, Domínguez, & Frank, 2009) y encontramos corporaciones influyentes a nivel mundial de éste tipo:

Cuadro 1.2 Empresas Familiares en el Mundo

País o Región	Empresas
Europa	BMW, Peugeot, Associated British Foods.
Asia	Tata Group, India, Toyota, Japón, Samsung, Korea del sur.
África	Spenco, Acces Kenia Group.
Oceanía	Brown Brothers, Tobin Brothers
México	Grupo Carso, Grupo Alsea, GRUMA, CEMEX
España	INDITEX
Estados Unidos	Walmart, Ford, Johnson & Johnson, Sears, Pfizer, Walt Disney, Dupont

Fuente: Elaboración propia a partir de Treviño-Rodríguez (2010).

Los datos anteriormente citados permiten visualizar no solo la importancia de las Empresas Familiares (EF), sino además que pueden ser pequeñas, medianas y

grandes, o transnacionales; aquello que las caracteriza son ciertas particularidades que han sido estudiadas desde hace relativamente poco tiempo pese, a que los antecedentes de la empresa familiar se remiten a los inicios de la sociedad organizada misma, que para cubrir necesidades, generó modos de producción y la especialización de grupos, generalmente familias, concretándose en empresas familiares con el devenir del tiempo en diferentes culturas (Feilarán, 2005).

El fenómeno de la Empresa Familiar (EF) ha generado un amplio campo de conocimiento y aplicación práctica a nivel mundial, cuyo desarrollo y difusión en México es aún limitado, reduciéndose a empresas de gran tamaño o bien muy profesionalizadas, consultoras, academias en universidades, no necesariamente vinculadas entre sí; mientras la percepción generalizada de lo que es una EF en nuestro país sigue estando un tanto distorsionada. Lo anterior puede resultar problemático, cuando los directivos u órganos de gobierno (OG) en empresas no se reconocen como EF, permitiendo que la gestión se vea afectada por la falta de límites entre los sistemas que la conforman.

Sin duda alguna, la organización y unión de esfuerzos permiten obtener logros, en España esta premisa se tiene muy presente al hablar de Empresas Familiares; pues este país se caracteriza por poseer una red de cátedras de Empresas Familiares muy grande conformada por 36 organizaciones en diferentes universidades a lo largo de todo el país. Cuenta además con 16 asociaciones regionales de empresarios que poseen una EF (IEF, 2013), todos estos esfuerzos coordinados y controlados por el Instituto de la Empresa Familiar el cual vincula el sector productivo con la investigación producida en universidades. (Álvarez, 2014). Todo esto debe tener un impacto positivo en la gestión de las EF españolas reforzando el funcionamiento a través de la retroalimentación y formación que se brinda a través de las cátedras que asesoran a los empresarios.

En el contexto de la globalización actual, identificar similitudes y diferencias entre empresas, culturas y países es un ejercicio necesario para reconocerse, para identificar áreas de oportunidad y fortalecer las habilidades adquiridas a través de

la experiencia. Por tal motivo resulta necesaria la realización de estudios donde se permita contrastar el funcionamiento de las EF en México en comparación con España, país con un amplio avance en el campo de conocimiento y aplicación práctica del mismo. Es precisamente a través de ejercicios como el que se plantea en esta investigación como se puede identificar las áreas a desarrollar, la situación en las que se encuentran las EF en nuestro país; por medio del conocimiento y contrastación de empresas análogas.

1.2 Planteamiento del problema

La Empresa familiar, es una piedra angular dentro del funcionamiento económico y por ende social, es de llamar la atención, que la permanencia de este tipo de empresa resulta ser baja a nivel mundial; los números en torno a esto demuestran que solo un 32% de las EF llega a la segunda generación y para la tercera generación solo un 12% permanece controlada por la familia fundadora (Poza, 2011). De acuerdo con un estudio de la Business Families Foundation (BFF) México es el quinto país con más EF en el mundo, empresas como Bimbo y Cemex, Soriana, Chedraui, Casa Saba, Grupo Bal, Femsa y Grupo Maseca (Pallares, 2014). Ubicando el contexto local Grupo Tellería son muestra de éste tipo de organizaciones, casos de éxito y de cómo sabiendo separar o delimitar los sistemas que conforman la Empresa Familiar se puede crecer y permanecer en el mercado; sin embargo, los anteriores ejemplos palidecen ante la innumerable cantidad de negocios pequeños o de gran capacidad económica que sucumben.

La realidad nos arroja datos impresionantes del grado de mortandad de las Empresas Familiares (EF). La Secretaría de Economía en el año 2010, a través de su publicación *Emprende* presenta las siguientes estadísticas: “En México, sólo el 40% logra pasar a la segunda generación, 6 de cada 10 son vendidas, fragmentadas o entran a concurso mercantil, (quiebran) al ser dirigidas por los descendientes del fundador; solamente el 4% llega triunfalmente a la tercera generación” (Villaseñor & Ríos, 2010).

Como se puede observar la situación a nivel nacional no difiere de la internacional, pues de acuerdo con un estudio en torno a las Empresas Familiares en México realizado por la Universidad de Monterrey (UDEM) y la Confederación Patronal de la República Mexicana (COPARMEX) en el año 2008. En los resultados de la investigación se destacan otros datos que denotan la imperiosa necesidad de seguir investigando para dar propuestas a las problemáticas que presentan en torno a la empresa familiar.

El 75% de las empresas son manejadas por su fundador. Lo cual muestra que se encuentra en manos de la primera generación y tienen un alto riesgo de desaparecer cuando se dé el proceso de sucesión. El 58% cuenta con un plan de negocios. Es decir casi la mitad de las empresas carecen de planeación con todas las desventajas competitivas que eso implica. En 27% de las empresas, el plan de sucesión es conocido por familiares. Lo que genera inestabilidad y complicaciones para preparar a la próxima generación, falta de planeación a largo plazo, falsas expectativas en familiares que se encuentran trabajando en la empresa entre muchas otras problemáticas. Solo el 31% de los propietarios tiene testamento. Situación que pone casi al 70% restante en severas complicaciones pues cuando la sucesión está mal planeada o es inexistente, pues al llegar el momento de pasar la estafeta, se generan conflictos que terminan afectando a la empresa, a la familia, o ambas poniendo en riesgo la continuidad. El 26% maneja un Protocolo Familiar, por lo tanto casi tres cuartas partes carecen de la herramienta que permite a las empresas familiares organizar funciones, prevenir conflictos y crear las bases que permitan la permanencia de la empresa (Maubert, 2008).

El 39% da acceso a puestos clave sólo a parientes con lo anterior se puede tener la ventaja de que los valores del fundador o familiares permanezcan, sin embargo existe el riesgo latente de caer en nepotismo al colocar en puestos clave a personas, no por sus capacidades, sino por el lazo sanguíneo (Maubert, 2008). Lo que se complementa con los resultados generados a partir de un estudio sobre Gobierno Corporativo donde se encontró que en una de cada tres empresas familiares los individuos pertenecientes a las familias cuentan con privilegios significativos (López, Ávalos, Domínguez, & Frank, 2009), situación que si bien puede generar sentido de pertenencia y reconocimiento al trabajo realizado, si no se hace en proporción a las ganancias reales de la empresa puede ser el factor que dé inicio a una serie de dificultades financieras, que no en pocas ocasiones ha terminado en la desaparición de la EF.

En relación a los órganos de gobierno, la consultora KGPM de México, realizó un estudio donde se recaban datos reveladores, reflejo de la percepción de los

empresarios a este respecto; como el hecho de que sólo el 45 % de las empresas que formaron parte del estudio cuentan con consejo de administración; de ese total apenas el 27% cumple con la finalidad de discutir, negociar y hacer planeación. Únicamente el 30% de los consejos incluye consejeros no familiares, quiénes podrían dar objetividad y mayor certidumbre a la toma de decisiones. Las empresas que cotizan en la bolsa están obligadas a contar con el 25% de consejeros externos, pero en el caso de las demás empresas no se contempla su importancia. Del total de las empresas de la muestra únicamente el 12% afirmó contar con un manual de gobierno corporativo o reglas claras en sus estatutos sociales, el 23% parcialmente y el resto tienen una indefinición en un aspecto tan relevante para la gestión de la empresa. Los encuestados casi en su totalidad (95%), aceptan que el gobierno corporativo es útil pero el 32% acepta que existen resistencias a los cambios que implica. Apenas el 38% posee una estructura organizacional clara donde todos saben qué puesto tienen, así como sus derechos y responsabilidades (KPMG México, 2013).

La propuesta de ésta investigación es identificar el funcionamiento de los órganos de gobierno su contribución al desarrollo de la empresa familiar en contextos y culturas diferentes. Para tal efecto se plantea comparar a empresas de la comunidad autónoma de Cantabria en España y la entidad federativa de Hidalgo en México. A través de la modalidad de investigación de estudio de caso para profundizar en características específicas que permitan, a la luz de la teoría, aportar conocimientos sobre el funcionamiento de las empresas familiares para comprender cómo han logrado la permanencia, ante un entorno cada vez más complejo, cambiante y competitivo. Tomando en cuenta que pertenecemos a una época donde las fronteras son cada vez más difuminadas por procesos de globalización, es imprescindible comparar qué se está haciendo en otras latitudes e identificar aciertos y áreas a desarrollar en las EF de nuestro país con la finalidad de identificar características que posibilitan la permanencia de las empresas familiares y la contribución de los órganos de gobierno no sólo en el funcionamiento actual, también a la continuidad de la EF.

1.2.1 Objetivos

Objetivo General

Identificar diferencias y similitudes existentes en Empresas Familiares de México y España por medio del análisis y caracterización individual para establecer el grado de avance en la gestión e implementación de órganos de gobierno de las compañías en Hidalgo con respecto a sus homologas en Cantabria.

Objetivos Específicos

- Conocer los órganos de gobierno con los que cuentan las empresas analizadas tanto en México, como en España para establecer la diferencia objetiva entre las empresas mexicanas y españolas en virtud de que cada OG fortalece áreas determinadas del funcionamiento.
- Identificar las perspectivas con relación a la continuidad en cada empresa; aplicando el instrumento Empresa Familiar Valencia- Cátedra de la Empresa Familiar de la Universidad de Valencia (EFV-CEFUV) cuestionario sobre el gobierno y la dirección de la empresa familiar con la finalidad de corroborar una de las características que definen a la EF tanto en el presente como en el futuro.
- Recabar información sobre protocolo familiar y proceso de sucesión obtenida del EFV CEFUV cuestionario sobre el gobierno y la dirección de la empresa familiar para aportar datos concretos relacionados a la permanencia desde la gestión actual.
- Encontrar diferencias sustanciales en los perfiles de las empresas pertenecientes a los dos diferentes países, para conocer cómo la cultura particular de cada país influye en el funcionamiento de sus EF.
- Proponer la creación de un departamento de asesoría para empresas familiares que cubra las necesidades de capacitación y profesionalización en la región.

- Identificar las áreas de conocimiento que debiera abarcar una organización dedicada a impartir asesoría a las empresas familiares en Hidalgo.

Preguntas de Investigación

¿Cuáles son los Órganos de Gobierno con los que cuentan las empresas analizadas?

¿Son los Órganos de gobierno con los que cuenta cada empresa los recomendados por los teóricos para la etapa de desarrollo en la que se encuentran?

¿Las empresas han impulsado a través de sus Órganos de Gobierno estrategias para la continuidad?

¿Han implementado éstas empresas un Protocolo Familiar donde contemplen políticas para la continuidad?

¿Cuál ha sido el impacto del contexto económico y cultural en el funcionamiento de las empresas analizadas?

La investigación de las Empresa Familiares no es solo una moda, es una necesidad de conocer un fenómeno que se inserta y afecta no solo el ámbito propio de las empresas y por tanto de la economía, sino que además tiene implicaciones en lo social y tiene relevancia a nivel local, nacional y mundial.

1.3 Metodología Cualitativa

La investigación a realizar tiene como finalidad Identificar diferencias y similitudes de los Órganos de Gobierno existentes en Empresas Familiares de México y España a nivel micro y en razón de lo que se persigue está enfocado a obtener información sobre el funcionamiento de Empresas Familiares en su contexto, con las características que las definen y los aspectos que cada director general le da a diversos aspectos, es decir “sacar sentido de, o interpretar los fenómenos de acuerdo con los significados que tienen para las personas implicadas” (Rodríguez, Gil, & García, 1996). Generalmente la investigación cualitativa se utiliza para investigaciones de corte narrativo o en los que se hace énfasis en el detalle y la descripción a diferencia de la cuantitativa basada en la estadística, construcción de modelos, entre otras. Aun cuando se debe reconocer que las técnicas propias de cada tipo de investigación puede contribuir a investigaciones de otro corte (Plata, 2007).

Los orígenes de la investigación cualitativa se remontan al siglo XIX en estudios antropológicos cuando los investigadores se desplazaban a los lugares investigados y en el siglo XX en Estados Unidos en estudios sociológicos sobre urbanización y grandes masas; de acuerdo con Taylor y Bodgan (1984) esta metodología produce datos descriptivos, es inductiva, el investigador va al escenario, trata de comprender a las personas dentro de su contexto. Su objetivo primordial es la comprensión enfocada en la indagación de los hechos (IIICAB, 2013).

A modo de resumen sobre las principales características de la investigación cualitativa se elaboró el siguiente cuadro que enumera los aspectos más relevantes de la metodología cualitativa.

Cuadro 1.3 Investigación cualitativa

Métodos	Fases	Técnicas
<p>Fenomenología: Que busca conocer significados y el proceso de interpretación.</p> <p>Etnografía: Busca aprender el modo de vida de una unidad social.</p> <p>Teoría Fundamentalada: Trata de descubrir teorías.</p> <p>Etnometodología: Estudia fenómenos a través del análisis de actividades humanas.</p> <p>Investigación-Acción: Búsqueda autoreflexiva para perfeccionar la lógica y la equidad de las propias prácticas.</p> <p>Método biográfico: Muestra el testimonio subjetivo de una persona.</p>	<p>Preparatoria: Contiene dos etapas: reflexiva y diseño. Como producto final de esta etapa puede que el investigador lo concrete en un proyecto de investigación.</p> <p>Trabajo de Campo: Proceso por el que el investigador va accediendo a la información. Las estrategias que se suelen utilizar en este momento son el vagabundeo y la construcción de mapas. La recogida productiva de datos ha de tener en cuenta los criterios de suficiencia y adecuación.</p> <p>Analítica</p> <p>a) Reducción de datos b) Disposición y transformación de datos c) Obtención de resultados y verificación de conclusiones.</p> <p>Informativa Resumen de los principales hallazgos y presentar los resultados que apoyan las conclusiones</p>	<p>Observación: Permite obtener información tal y como se produce.</p> <p>Observación participante: Acción de observar lo que nos rodea contemplar, comparar, buscar explorar, admirar, hacerse parte del fenómeno observado</p> <p>Entrevista: Técnica en la que una persona (entrevistador solicita información a otra o un grupo) puede ser estructurada, no estructurada o en profundidad.</p> <p>El Cuestionario: Técnica usada para sondear las opiniones de un grupo relativamente numeroso invirtiendo poco tiempo.</p> <p>Grupo de discusión: Reunión de personas animadas a discutir sobre un tema bajo la dirección de un moderador.</p>

Fuente: Elaboración propia a partir de Rodríguez, Gil & García (1996).

La investigación a realizar se asemeja a los propósitos de la etnografía ya que busca reflejar el modo como se lleva el desarrollo cotidiano de las empresas familiares como una unidad social, con matices del método biográfico, pues refleja el testimonio subjetivo de los directivos en las unidades de análisis.

Utilizando la técnica de entrevista estructurada, haciendo uso de las características de la entrevista en profundidad, en temas que se consideren relevantes para la comprensión del fenómeno, así como de la observación de la cotidianidad en el funcionamiento de las empresas en las visitas realizadas en las unidades de análisis. Siguiendo las fases establecidas para la investigación cualitativa a través del estudio de caso cuyo desarrollo se describe a continuación.

1.3.1 Descripción del Estudio de Caso

El método elegido se realizó siguiendo tres condiciones recomendadas “(a) el tipo de pregunta de investigación que se busca responder, (b) el control que tiene el investigador sobre los acontecimientos que estudia, y (c) *la edad del problema*, es decir, si el problema es un asunto contemporáneo o histórico” (Díaz de Salas, Mendoza, & Porras, 2011). La pregunta de investigación va encaminada a identificar perfiles y órganos de gobierno de las empresas familiares (EF) en dos contextos diferentes, uno con la organización de empresas familiares más grande del mundo (España) y México donde se está desarrollando el campo de conocimiento donde muchos de los dueños de EF no las conciben como tal y donde como lo ha demostrado Treviño (2010), permanece una visión un tanto distorsionada de las mismas, país donde existen organizaciones en diferentes instituciones educativas, pero sin tener una coordinación entre la generalidad de ellas, identificar perfiles y órganos de gobierno en EF familiares. En virtud de que no se puede tener control sobre el objeto de estudio en su generalidad se debió acotar la investigación a estudio de caso, que si bien no pueden aportar datos generalizables dan luz sobre la realidad y permite generar información relevante que aporte a la comprensión del fenómeno estudiado.

Para asegurar la correcta aplicación del estudio de caso habrá que cumplir una serie de premisas propuestas por Rodríguez, Gil & García (1996):

“Ha de ser holístico con una visión amplia, en una búsqueda por comprender lo complejo.”

“Ha de centrarse en las relaciones dentro de un sistema y cultura. Hace referencia a lo personal.”

“Ha de interesarse en la comprensión de un escenario social concreto, no necesariamente en hacer predicciones sobre el mismo.”

“Exige tanto tiempo para el análisis como para la estancia en el campo.”

“El investigador debe tener la habilidad suficiente para observar y agudizar su capacidad de observación y entrevista cara a cara.”

“Incorpora el consentimiento informado y la responsabilidad ética”.

La metodología en caso de estudio se utiliza para examinar de cerca datos en un contexto concreto, generalmente se realiza en áreas geográficas pequeñas con un número muy limitado de individuos objetos de estudio (Zainal, 2007), características muy adecuadas a la investigación que se desea realizar. De acuerdo con las aportaciones de Caramon, Best, así como Mc Kernana el estudio de caso puede ser abordado bajo tres diferentes perspectivas:

- Como un método en el sentido de que estudia las interrelaciones y los cambios.
- Como una técnica para entender o tomar decisiones con relación a un inter/sujeto/objeto de estudio.
- Como instrumento de observación dentro de la investigación documental en tanto unidad específica (Yacuzzi, 2012).

Existen, sin embargo una diversidad de clasificaciones de los estudios de caso, que obedecen a distintos criterios, el citado a continuación resulta ser uno de los más completos para poder decidir la metodología con base en la finalidad que persigue la investigación, razón por la cual se hace una recopilación a continuación:

Cuadro 1.4 Propósitos y Niveles del Estudio de Casos, formulado por Guba y Lincoln

Propósito	Tipo de Investigación					
	Factual		Interpretativo		Evaluativo	
	Acción	Producto	Acción	Producto	Acción	Producto
Hacer una crónica	Registrar	Registro	Construir	Historia	Deliberar	Evidencia
Representar	Construir	Perfil	Sintetizar	Significados	Representación	Retrato
Enseñar	Presentar	Cogniciones	Clasificar	Comprensiones	Contraste	Discriminaciones
Comprobar	Presentar	Hechos	Relatar	Teoría	Pesar	Juicios

Fuente: Extraído de Díaz, Mendoza & Porras (2011)

Tomando en cuenta la información anterior se ha situado al estudio de caso a realizar, en un nivel evaluativo ya que la finalidad se centra en la contrastación de dos realidades cuya discriminación permita reflejar las características principales de las empresas investigadas en cada contexto. A partir de ésta información delinear un perfil de las mismas objetivo secundario que sitúa a la investigación en un nivel factual, en virtud de que cada nivel acota solo una parte de la realidad, ya que no en pocas ocasiones “La teoría no sólo revela sino que oculta” (Rodríguez, Gil, & García, 1996) por lo que hacer uso de diversas técnicas, niveles como en éste caso la EF, siendo un fenómeno multidimensional acudir a de la interdisciplinariedad está más que justificado.

De acuerdo con otra tipología la investigación encuadra en la modalidad de tipo Exploratorio que es un estudio de caso “descriptivo pero apunta, antes que a

ilustrar, a generar hipótesis para investigaciones posteriores.” (Díaz de Salas, Mendoza, & Porras, 2011).

Las etapas a seguir en el desarrollo del estudio de caso para el desarrollo de la presente investigación son las siguientes:

Se recomienda iniciar por la colección de datos que se refiere a la recolección de datos que puede ser de forma física, de forma virtual, haciendo consultas, realizando entrevistas para acercamiento al contexto con la finalidad de identificar significados funcionales o culturales, necesidades, políticas, restricciones, etc. (Barnard, 2009) Con base en la experiencia personal el acercamiento al campo de conocimiento debiese ser iniciando por la consulta bibliográfica de textos básicos donde se conozca la universo del tópico que se ha decidido investigar ya que “Una teoría bien formulada contribuye a la organización y acumulación de conocimientos y se basa generalmente en conocimientos consolidados” (Yacuzzi, 2012) y una vez comprendidas las generalidades accederá la lecturas de artículos publicados acerca de la particularidad en la que se ha de enfocar la investigación, esto permite la optimización de esfuerzo pues un acceso a la información ordenado dará como resultado ideas claras sobre el tema a indagar.

En el diseño de la investigación se optó por el estudio de caso múltiple pues siguiendo a Yin (1982) las evidencias obtenidas por medio de un diseño de casos múltiples son más convincentes, el estudio desde esta perspectiva es más robusto pues se basa en la replicación con lo que se logra constatar y contrastar las respuestas (Rodríguez, Gil, & García, 1996); tales características encuadran perfectamente con la intención de la investigación.

De acuerdo con Díaz y otros (2010) se debe contextualizar y delimitar el problema, actividad que ya se ha realizado en parte, tanto en la justificación tomando en cuenta que se ha dedicado un apartado al marco contextual, en esta parte se realizará una mención muy concisa ya que se profundizará en el capítulo correspondiente.

Dentro del campo de conocimiento de la empresa familiar existen muchos tópicos en los que se ha especializado el estudio de este fenómeno, el funcionamiento general de las empresas a través de sus órganos de gobierno resulta de gran utilidad; tomando en cuenta que éste es un fenómeno relevante a nivel mundial y en virtud que las características de la globalización que vivimos hoy día obliga a las empresas de todo tipo a la competencia con sus análogas en cualquier otra latitud del planeta. En este caso se seleccionó España por la particularidad que posee de contar con una organización de empresa familiar muy grande, el Instituto de la Empresa Familiar (IEF), que concentra Cátedras en diversas Instituciones de Educación Superior y desarrolla investigaciones que aportan herramientas a los empresarios que se ven beneficiados a través de la formación que las cátedras les proporcionan (Álvarez, 2014). Caracterizar el funcionamiento de empresas españolas, específicamente de Cantabria en comparación con la caracterización del perfil de las empresas mexicanas específicamente de Hidalgo permitirá encontrar aciertos y áreas a desarrollar en el contexto hidalguense.

Lo anterior resulta relevante, pues el campo de conocimiento generado a partir de la empresa familiar ha rebasado el ámbito académico en el que se quedan muchas investigaciones; para generar espacios de discusión y encuentro para los sectores interesados en el tema tanto a nivel nacional como internacional, como consultoras, empresas, universidades, gobiernos. Quiénes tienen en estos espacios los foros para disponer de información, generarla o difundirla. Sin embargo es una realidad que en España estos espacios están mucho más estructurados y vinculados; en consecuencia la contrastación entre el funcionamiento de las entidades productivas, con las de nuestro país posibilitará visualizar el impacto que tienen organismos como el Instituto de la Empresa Familiar (IEF).

1.4 Delimitación de las unidades de análisis

En cuanto al tipo de empresas por las que se optó se recurrió a información proporcionada por el Gobierno del estado de Hidalgo a través de la Secretaría de Economía el sector manufacturero es el que ha generado mayor aportación al PIB Estatal con un 32.2% (Trejo, 2013), entre el cual la Industria Metal Mecánica subsector 332 dentro de la clasificación del Instituto Nacional de Estadística y Geografía ha sido de gran relevancia contando con un crecimiento del 25% de éste subsector de acuerdo con información generada en el censo económico (INEGI, 2012).

Las características similares en las empresas seleccionadas, permite un análisis comparativo adecuado. Buscar que las empresas tengan características parecidas hace que el estudio refleje las diferencias de una misma realidad, de un mismo sector, por lo que las empresas a analizar pertenecen manufactura. en el rubro metal-mecánica. Enfocados principalmente a la producción de piezas para el sector automotriz o de la automoción como se le denomina en España.

La etapa en la que se seleccionó la muestra, aún cuando es una investigación de corte cualitativo bajo la modalidad de estudio de caso; se debió elegir las empresas que serían las unidades de análisis. Lo que requiere un análisis previo para ubicar el tipo de empresa adecuada, tomando en cuenta que “lo que determina el uso de un tipo de muestreo son varios factores:

- El tipo de diseño de la Investigación, es decir, la forma en que el investigador utilizará para demostrar sus aseveraciones científicas.
- El alcance de la investigación, es decir, hasta que nivel de generalización quiere llegar el investigador con sus resultados.
- Los recursos disponibles para construir una muestra representativa
- Los tiempos disponibles para desarrollar la investigación” (Campos Prieto, 2013).

1.4.1 Características de las unidades de análisis

Los nombres de las empresas se han modificado, como parte de un acuerdo de confidencialidad ofrecido cuando se gestionó el acceso a las unidades de análisis, las características con las que se determinó cumplieran las empresas, para un estudio apropiado se muestran a continuación en el siguiente cuadro:

Cuadro 1.5 Características de las unidades de análisis

EF	/	Aron	Yodhe	Vauhe	Resh
Características					
País		España	España	México	México
Año de fundación		1943	1972	1970	1999
Generación		2da.	2da.	2da.	1ra.
Sector productivo		Metal-mecánica Industria de la automoción	Metal-mecánica Industria de la automoción	Metal-mecánica Industria automotriz	Metal-mecánica Industria automotriz
¿Organizada en Asociación de hermanos?		Si	Si	Si	Si
¿Cuentan con certificados de calidad?		Si	Si	Si	Si
Tamaño de la empresa		Mediana	Mediana	Pequeña	Pequeña
Tipo de Mercado		Nacional e internacional	Nacional e internacional	Mayormente nacional	Mayormente internacional

Fuente: Elaboración propia

Acorde a las características de la investigación y el hecho de que la mayoría de las empresas en México se encuentran en primera generación, pues del total de las empresas familiares en el país sólo el 25% se encuentran en segunda generación o más, (Maubert, 2008). Con base en la teoría dinámica de los tres círculos de Gersick y de continuidad de Ward, se decidió acotar a la etapa de asociación de hermanos, pues sus características muestran empresas mayormente estructuradas, con órganos de gobierno establecidos. Se gestionó el acceso a varias, pero se terminó por seleccionar dos, por su estabilidad y notoriedad en la entidad, pues ambas han ganado premios estatales y han implementado cambios e innovaciones en las empresas, lo que se describirá a profundidad más adelante. Como ya se ha mencionado las empresas pertenecen al sector de manufactura cuya definición, de acuerdo con la Secretaría de Economía se caracteriza por “dedicación principalmente a la transformación mecánica, física o química de materiales o sustancias, con el fin de obtener productos nuevos.” También se consideran como parte de las manufacturas las actividades de maquila; el ensamble de partes y componentes o productos fabricados; la reconstrucción de maquinaria y equipo industrial, comercial, de oficina y otros, entre otras (SIEM, 2009). Las empresas se ubican dentro del rubro metal-mecánico cuyos ingresos provienen principalmente de la industria automotriz.

Las unidades de análisis en México fueron Vauhe y Resh, el acceso a las empresas fue fácil, debido a que ambos directores de las empresas tienen disponibilidad para apoyar la investigación, pero dar con estas empresas no fue sencillo. La mayoría de directivos en EF argumentan la situación de inseguridad que prevalece en el país, la gran carga de trabajo que tienen y la falta de soluciones prácticas aplicables a sus empresas, entre otras al rechazar la realización de una investigación.

El acceso a la empresa Vauhe fue gracias al desarrollo de una investigación realizada como parte de las actividades de una asignatura de la maestría. Por lo que al solicitar a los hermanos que dirigen la empresa permitieran las

observaciones y entrevista no resulto complicado. Vauhe cuenta con una historia de más de 40 años ha pasado ya por un proceso de sucesión y a lo largo de su desarrollo ha enfrentado crisis fuertes como la pérdida de clientes pertenecientes al sector minero debido al cierre de este tipo de empresas en la entidad y una crisis en el sector automotriz, en el que ahora se enfocan; situaciones que han enfrentado y salido airosos gracias a la tenacidad de sus dirigentes y el compromiso de sus trabajadores, la empresa presenta muy baja rotación de personal y ha implementado innovaciones en procesos, productos y las organizativas son producto de la implementación de certificaciones.

Encontrar a la EF Resh fue en parte, gracias al director de la empresa Vauhe, quien al haber sido años atrás director de la Cámara Nacional de la Industria de la Transformación (CANACINTRA) en la entidad conocía a varios dirigentes de empresas, no todas eran familiares, pero proporcionó varios contactos de personas quienes poseían empresas con las características solicitadas. El director general de Resh gracias a la recomendación que llevaba y un oficio que comprobase la pertenecía a la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo (UAEH) accedió de buena manera a las observaciones y entrevistas.

En España el proceso fue diferente, en virtud de que se tenía bien definido el tipo de EF que se deseaba investigar. Inicialmente se presento el problema de identificar qué empresas cumplían con las características establecidas, lo que se resolvió durante las investigaciones realizadas en la biblioteca de la Universidad de Cantabria (UC) y con la ayuda de un departamento de estudiantes que brinda asesoría a los alumnos de nuevo ingreso o extranjeros, se encontró que además del Instituto de la Empresa Familiar (IEF), existen asociaciones de empresarios de EF por regiones, en éste caso la Asociación Cántabra de la Empresa Familiar (ACEFAM) por lo que se debió realizar una búsqueda por internet para ubicar la dirección de tal organización a donde se llevó oficio dirigido a la actual directora L.A.E. Ana Calvo, a quién se le solicitó información sobre el proceso a seguir para el acceso a empresas familiares pertenecientes a esa organización regional. La directora de la ACEFAM aclaró que todo tipo de investigación en torno a la

empresa familiar debe ser gestionado a través de los responsables de la Cátedra de la Empresa Familiar.

La titular de la Cátedra de la Empresa Familiar en la Universidad de Cantabria Dra. Ma. Concepción López Fernández, quien gestionó el acceso a las empresas españolas que cumpliesen con el perfil establecido en la investigación, tiene una agenda muy saturada con salidas continuas, por lo que fue tardado conciliar la cita en persona para poder explicar el contenido y finalidad de la investigación; posterior a esa cita el contacto fue vía correo electrónico para dar seguimiento a la solicitud. En general tanto los catedráticos como los empresarios son personas muy accesibles de trato amable pero la cadena tan larga de comunicación Alumno - Cátedra de la EF - ACEFAM – Empresarios retrasaron la realización de entrevistas y observaciones hasta enero de 2014. Siendo esta situación una de las principales limitantes de la investigación.

1.5 Dimensiones de Análisis del Instrumento EFV - CEFUV

El estudio de un campo de conocimiento, más aún si se encuentra en construcción, por lo que se requiere hacer una delimitación concreta acorde a lo que se pretende investigar pues “sin categorías y modelos nuestras explicaciones se pierden en una miríada de detalles no siempre significativos, y pierden así su unidad social” (Rodríguez, Gil, & García, 1996), para enfocarse únicamente en aquello que resulta de utilidad a la investigación. Esto debió haber motivado a los integrantes de la Cátedra de Empresa Familiar perteneciente a la Universidad de Valencia a delimitar el funcionamiento de la EF en una encuesta llamada Gobierno de la empresa familiar y dirección de la empresa familiar. El cual se ha utilizado gracias a la colaboración conseguida en la “Red Internacional de Empresa Familiar” cuyos propósitos son:

“1.- Realizar proyectos de investigación a través de los cuales se genere y difunda el conocimiento en materia de empresa familiar.

2.- Colaborar en la creación y difusión de publicaciones de carácter académico.

3.- Realizar eventos académicos que involucren a profesores y alumnos que coadyuven al descubrimiento de conocimientos sobre empresa familiar a efecto de ofrecer soluciones específicas a la problemática actual y propiciar el intercambio académico.

4.- Impactar en la formación de los alumnos universitarios y en la sociedad en general la importancia de la empresa familiar y ofrecer propuestas para su permanencia y desarrollo.” (Estrada, 2013).

El instrumento se aplicó a integrantes de la familia en puestos de dirección para identificar modelos de dirección, así como información sobre procesos de sucesión y protocolo, los apartados de éste instrumento son:

a) Forma y actividad de la empresa para especificar y caracterizar la empresa de la que se extraerá la información.

b) Gestión de la empresa de la que se delinea la manera en que se dirige la organización.

c) Propiedad actual que es una de las características que determinan y definen a la empresa familiar.

d) Incorporación de familiares a la empresa la existencia de una política de incorporación evidencia el grado de formalización de la empresa y en cierta medida la visión que se tiene a futuro para la EF.

e) Consejo de familia éste órgano de gobierno suele ser más necesario y evidente conforme avanza la empresa en el tiempo, su existencia es inherente a la EF sin embargo no siempre se encuentra institucionalizada.

- f) Patrimonio Familiar/ Patrimonio Empresarial la separación entre ambos patrimonios es una de las más claras muestras de que se están llevando adecuadamente la separación entre subsistemas.
- g) Sucesión es el tema más indagado del fenómeno de la empresa familiar por ser el punto coyuntural en el que se define la continuidad de la empresa.
- h) Transmisión de la propiedad la previsión de este tema resulta ser uno de los más evitados por los empresarios, pero su observancia y reglamentación puede contribuir a la armonía familiar y la continuidad.
- i) Protocolo Familiar la implementación de este instrumento es reflejo de una gestión adecuada, de planeación, organización y compromiso con la continuidad de la empresa.

Capítulo II

Marco Teórico

Capítulo II Marco Teórico

2.1 Definiendo la Empresa Familiar

Existen tantas definiciones como teóricos e investigaciones en torno a su naturaleza pese a su reciente surgimiento como campo de estudio, pues “es a partir de finales de los 80 cuando el fenómeno de la empresa familiar suscita la atención de profesionales, consultores y académicos” (Basco, 2006), en todos estos años se han producido un sinnúmero de estudios, sin tener aún un consenso en la conceptualización (Basco R. , 2005), por lo que resulta necesaria la revisión de diversas definiciones a fin de clarificar conceptos y establecer qué se entiende por Empresa Familiar (EF). Iniciando por la más simple “Empresa Familiar quiere decir Empresa + Familia” (Treviño-Rodríguez, 2010), definición relacionada con la del Modelo de los dos círculos (Steckerl 2005), quien además aclara parte del funcionamiento pues más allá de ser una “fusión de dos sistemas: El familiar y el empresarial. Estos sistemas se superponen llegando a ser independientes” (López, Ávalos, Domínguez, & Frank, 2009), aportando a la teoría la importancia que los valores del fundador tiene en la empresa; creando una cultura organizacional singular a la EF además de permitir visualizar las diferentes perspectivas convergentes o divergentes entre miembros de la familia, directivos y empleados familiares y no familiares que afectan su funcionamiento. Éste modelo se inserta dentro de las teorías de sistemas de las cuales se profundizará más adelante.

Adentrarse en el campo de conocimiento de la Empresa Familiar implica toparse de inicio con una infinidad de conceptos que contemplan e integran diversos aspectos que en muchas ocasiones obedece al interés y sentido que cada investigador le imprime a cada definición, identificando características diversas de un tipo de organización que es multidimensional y puede estar sesgada por la percepción de investigadores, propietarios, consultores; a continuación se presenta uno de muchos ejemplos de concentración y análisis de diversas

definiciones recolectadas por (Casillas, Díaz, & Vázquez, 2005) y (Belasteguigoitia, 2000):

Cuadro 2.1 Definiciones de Empresa Familiar

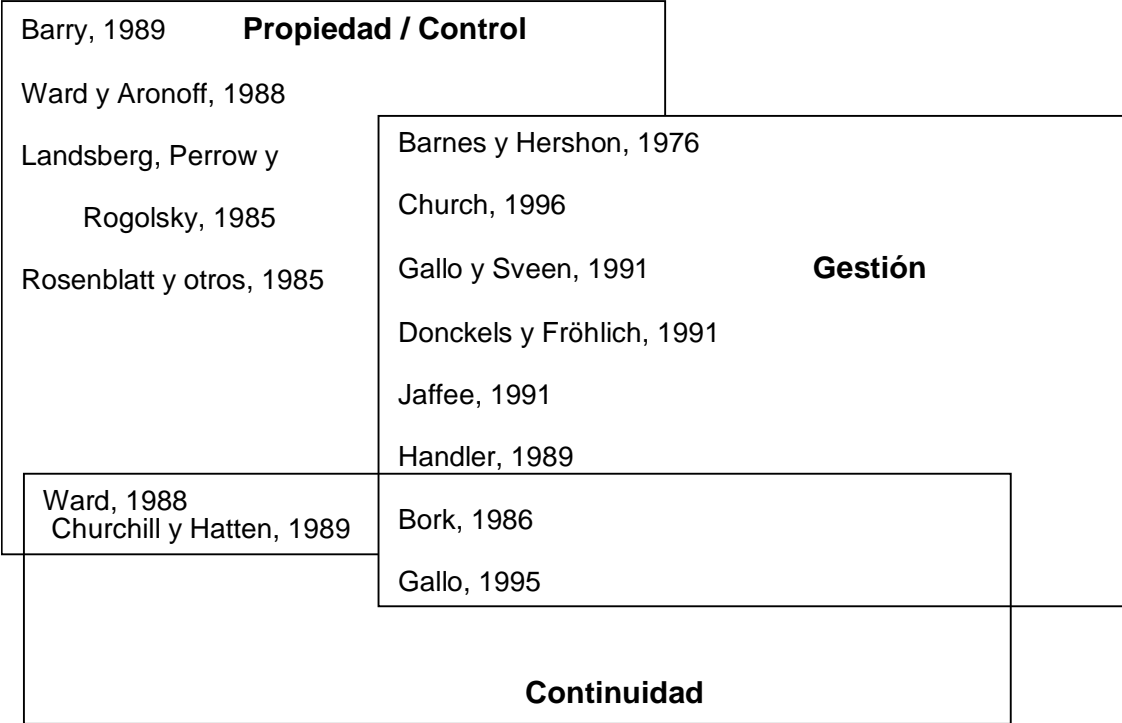
Autor	Definición
Alcorn	Organización lucrativa operada y controlada por una familia.
Barry	Una empresa que en la práctica es controlada por una familia.
Beckhard & Dyer	Los subsistemas del sistema de empresa familiar incluyen: 1) empresa como entidad, 2) familia como entidad, 3) el fundador como entidad, 4) entidades de enlace como el consejo de administración.
Bork	Es aquella que ha sido fundada por un miembro de la familia y se ha transmitido o se espera que se transmita a sus descendientes. Los descendientes tendrán la propiedad y el control de la empresa, además participan en la empresa y se benefician de ella miembros de la familia.
Carsrud	Es aquella en la que la propiedad y las acciones están dominadas por los miembros de un grupo de afinidad afectiva.
Davis	Es la interacción de empresa y familia que establece el carácter básico de estas organizaciones y define su singularidad.
Gallo & Sveen	Una empresa en la que una sola familia posee la mayoría del capital y tiene el control total. Los miembros de la familia forman parte de la dirección y toman la dirección más importante.
Handler	Organización en la que las principales decisiones operativas y los planes de sucesión de la dirección están influidos por los miembros de la familia que forman parte de la dirección o del consejo de administración.
Lansberg, Perrow & Rogolsky	Una organización en la cual los miembros de una familia tienen control legal sobre la propiedad.
Ward	La empresa que será transferida a la siguiente generación de la familia para que la dirija o la controle.

Fuente: Elaboración propia a partir de Belausteguigoitia (2000), Casillas (2005)

De las definiciones anteriores se pueden extraer elementos determinantes para definirla como una organización cuya dirección está influenciada y la propiedad controlada en un porcentaje importante por una o varias familias, lo que hace singular su funcionamiento pues se crean ciertos subsistemas que la hacen más compleja y se caracteriza por la intención de preservar la empresa en manos de la familia. Aunque ésta es solo una definición más que aborda solo algunos aspectos del fenómeno y dista de ser exhaustiva.

Las aportaciones teóricas giran en torno al objetivo, el contenido, la forma de la empresa, de la participación de los órganos de gobierno en la empresa, la influencia de la familia en la empresa, el compromiso en la familia, la continuidad, entre otros (Casillas, Díaz, & Vázquez, 2005), estos autores basándose en aportaciones previas complementan un mapa que contempla ámbitos definitorios que se presentan a continuación.

Imagen 2.1 Ámbitos definitorios de la Empresa Familiar



Fuente: Extraído de Casillas, Díaz & Vázquez (2005).

En virtud que las definiciones giran sobre éstos tres ejes por ser elementos básicos de la EF diversos autores centran su atención en la caracterización de estos aspectos y cómo influyen en la empresa familiar, en el caso la propiedad y el control está determinado por el porcentaje en el capital y si realmente la familia admite que controla la empresa (Casillas, Díaz, & Vázquez, 2005), una cantidad considerable de las investigaciones centran sus estudios en este aspecto de la EF (Basco R. , 2005). En relación a la dirección, tema abordado por una gran cantidad de estudiosos de la empresa familiar. Es una de las principales características que se mencionan en las definiciones de la empresa familiar como consecuencia de su funcionamiento en la EF por su relación con el solapamiento de roles y relaciones entre empresa y familia (Amat, 2004). Esfera donde integrantes de una familia o sus ramificaciones ocupan puestos directivos, gerenciales o conformando órganos de gobierno; quienes influyen en la toma de decisiones, la determinación de políticas y objetivos (López, Ávalos, Domínguez, & Frank, 2009), algunos estudios se han centrado en el poder y el control como el de Astrachan, Klein y Symios que hacen referencia al porcentaje de la propiedad, la presencia de familiares en los órganos de gobierno y de gestión en relación a la representatividad con respecto a externos (Casillas, Díaz, & Vázquez, 2005). Por último, dentro de la imagen anterior se presenta a la continuidad como característica inherente a la empresa familiar por la carga afectiva que la empresa genera sobre la familia y por el deseo de ofrecer a los hijos oportunidad de crecimiento, control de su futuro, asegurarse de ingresos tras la retirada, garantizar la seguridad económica, mantener unida a la familia, conservar la herencia, mantenerla, consolidarla (Ward, Denison, Kawahjy, Kohlrrieser, & Leif, 2006), Por lo que muchas investigaciones se enfocan en la transferencia de la propiedad y la dirección a la siguiente generación (Basco R. , 2005).

Pese a la existencia de estos ámbitos convergentes en la definición de empresa familiar sigue siendo muy dispersa porque las definiciones responden a estudios que atienden aspectos específicos del fenómeno multidimensional que es la Empresa Familiar, pero sin duda existe la imperiosa necesidad de obtener una definición única que permita avanzar en la delimitación de éste campo de

conocimiento. Por lo pronto continuamos con una indefinición del concepto debido a diversos aspectos que Rodrigo Basco resume en 5 puntos apoyándose en las portaciones de Chua, Chrisman y Sharma, mismas que se presentan a continuación:

- 1) Las definiciones en general, no difieren en la dimensión propiedad – dirección.
- 2) La mayoría de definiciones requieren que exista propiedad y/o control familiar.
- 3) Un punto de divergencia son las formas de control de la propiedad.
- 4) Adherirse a una teoría limita la visualización del fenómeno a ciertas dimensiones quedando supeditado a la teoría.
- 5) Adaptar la visión conceptual a la delimitación de la muestra trae como consecuencia la carencia de una concepción más teórica. (Basco R. , 2005).

Existe un estudio realizado por Shanker & Astrachan (1996), cuya finalidad era poner un poco de orden y clasificar las diferentes definiciones basándose en datos estadísticos de acuerdo a datos macroeconómicos en Estados Unidos, tal clasificación permite visualizar la tendencia en cuanto a la estructura y sustento de las mismas.

Cuadro 2.2 Categorías en las Definiciones de la Empresa Familiar

Denominación	Descripción
Sabiduría Popular	Carente de una base empírica sólida o elaborada a partir de definiciones dispares de la EF.
Estimaciones con fundamento	Realizadas por expertos experimentados y competentes.
Extrapolaciones	A partir de datos existentes o muestras pequeñas.
Investigaciones empíricas	A partir de una definición precisa que es la menos poblada de las cuatro categorías.

Fuente: Elaboración propia a partir de (Neubauer & Lank, 2003)

Finalmente como parte de la investigación publicada en la Family Businesses Review de Shanker & Astrachan (1996) se desprenden tres definiciones que permite englobar desde empresas multinacionales hasta tiendas de la esquina, las cuales se describe a continuación:

Amplia: Control efectivo de la dirección estratégica; intención que la empresa no salga de la familia; escasa participación directa de ésta.

Intermedia: El fundador o sus descendientes dirigen la empresa; control legal de las acciones con voto; cierta participación de la familia.

Restringida: Múltiples generaciones; la familia participa en la dirección y en la propiedad; más de un familiar tiene una responsabilidad de gestión importante, gran participación de la familia (Neubauer & Lank, 2003).

Con la intención de mostrar la diversidad de negocios que abarca el fenómeno de la empresa familiar (Casillas, Díaz, & Vázquez, 2005), elaboran una tipología que se divide en:

- 1) Nivel Generacional que se refiere al nivel generacional en que se encuentra la dirección de la empresa la primera generación gobernada por el fundador, la segunda en manos de hijos o sobrinos, la tercera en manos de nietos y así sucesivamente.
- 2) En función del nexo de unión entre la familia divididos en dos la voluntad de continuidad de la empresa y el tipo de relación y dedicación de los integrantes de la familia a la empresa.
 - a) Empresa de Trabajo en la que los integrantes de la familia desean mantener la empresa con el objetivo que los miembros de la familia trabajen en ella.
 - b) Empresa de Dirección donde los miembros de la familia están de acuerdo en mantener la propiedad reservando la gestión y la dirección a los familiares con mayor capacidad y formación.
 - c) Empresa de Inversión en la cual los elemento de la familia se dedica a controlar las decisiones de inversión o desinversión y no en la gestión.
 - d) Empresa Coyuntural en las que no existe una clara voluntad de mantener el futuro ni voluntad por parte de la familia (Casillas, Díaz, & Vázquez, 2005).

La gran diversidad de negocios que pueden considerarse Empresa Familiar se diferencian en el tamaño, el sector productivo al que pertenecen su constitución jurídica entre muchas otras permite entender la complicación al pretender elaborar una definición que abarque todos los aspectos de empresas tan distintas entre sí.

2.1.1 Caracterización de la Empresa Familiar

En virtud de la imposibilidad de aportar una definición exhaustiva se puede enumerar las características de la EF a modo compensatorio y con la finalidad de acercarse en profundidad al fenómeno de la Empresa Familiar; mismo que debiese cumplir algunos principios básicos para considerarse como tal, de acuerdo con (Treviño-Rodríguez, 2010):

- Que una o varias estén involucradas ya sea en la gestión, organización y/o administración estratégica del negocio.
- Que la familia empresaria tenga vocación de continuidad.
- Que se promueva la transmisión de conocimiento entre generaciones.
- Que existan miembros de la siguiente generación interesados en continuar la empresa.
- Que la familia actúe como custodio de la riqueza generada por cada generación.

La autora enumera de manera tajante estos y algunos otros principios básicos que deben cumplirse; sin embargo muchas de las EF no practican tal cual éstos principios como poseer el 51% de las acciones o que la familia actúe como custodio de la riqueza por lo que es menester evitar hacer afirmaciones tan categóricas, aunque realiza una aproximación que contribuye a delinear adecuadamente a la EF.

Complementando las características anteriores se puede afirmar que “lo que distingue a las empresas familiares son, con frecuencia las intenciones, los valores y las interacciones de los propietarios. El resultado es una mezcla única de los subsistemas de familia, administración, y propiedad para formar un sistema con su propia idiosincrasia” (Poza, 2011), este autor considera a la EF como una singular síntesis de las siguientes características:

- Presencia de la familia y control de la propiedad de cuando menos un 15%
- Influencia estratégica de los miembros de la familia en la administración dando forma a la cultura.
- Preocupación por las relaciones familiares, fuente de ventaja competitiva cuando la unidad familiar es fuerte.
- El sueño del propietario de mantener el negocio en la familia.
- Traslape de las responsabilidades de propietarios y administradores.
- Compromiso con la calidad para preservar el buen nombre de la empresa y la familia.

- Agilidad en la adaptación a los mercados cambiantes.

Pese a que se repiten o reafirman algunas características, lo más relevante es la mención de los valores que delinearían una cultura organizacional propia que permite generar ventaja competitiva o “un activo de capital”, (Romero, 2009) y que sin duda representan características propias de la Empresa Familiar, que pueden generar ventajas por encima de otro tipo de negocios.

La propuesta de Astrachan, Klein & Smyrniotis basada en la Teoría de Sistemas señala tres características particulares de la EF (Basco R. , 2006):

- Poder
- Experiencia
- Cultura

Como dimensiones de influencia de las que se destacan la experiencia que dota a la empresa de Capital Relacional y Capital Social “que ayuda a reducir costos de transacción, facilita flujos de información, crea y acumula conocimiento, mejorar la creatividad, incrementar las probabilidades de éxito de las alianzas de las empresas” (Cibran, Hernández, & Guallarte C, 2012), la experiencia y el conocimiento acumulado a través de generaciones, es sin duda una de las características con las que cuentan las Empresas Familiares.

Algunos elementos adicionales son analizados por (Neubauer & Lank, 2003):

- La existencia de ejecutivos o empleados no pertenecientes a la familia.
- El número de generaciones de la familia propietaria que intervienen en la empresa.
- El tamaño de la empresa, en especial el número de empleados.
- Un miembro de la familia tiene que adaptarse a la hora de determinar su carrera profesional.

La conjugación de éstos elementos son los que delimitan el funcionamiento individual de cada EF y es precisamente una de las dificultades al comparar estudios realizados pues al realizar investigaciones se puede caer en diferentes

campos académicos relacionados como lo son: Emprendedurismo, Empresas dirigidas por el propietario, Pequeñas y medianas empresas que al relacionarse con Empresas Familiares generen definiciones divergentes. Es importante señalar existen algunos concepto erróneos que de acuerdo con Frankenberg en la cotidianidad se dan por hecho y enfatiza lo que no es la EF: una monarquía, una comunidad de iguales, una comunidad religiosa, un banco eterno (Casillas, Díaz, & Vázquez, 2005). De manera general las anteriores son características esenciales que permiten clarificar a la EF y pese a no contar con una definición generalmente aceptada, si podremos especificar características que le son propias y permiten un acercamiento profundo al fenómeno.

2.1.2 Ventajas y Desventajas de la Empresa Familiar

Las características anteriormente mencionadas hacen diferente a la EF permitiendo la generación de elementos intangibles que agregan valor a la empresa o restan generando pasivos no cuantificables. Entre las ventajas podemos citar:

- La conjunción singular entre responsabilidad de los propietarios, administradores y el tamaño de la empresa permite una acelerada velocidad de de acceso al mercado.
- El enfoque en los clientes y nichos de mercado.
- Estructura de la propiedad concentrada que conduce una productividad superior.
- El deseo de proteger el nombre y reputación de la familia genera productos y servicios de alta calidad.
- Capital paciente de apoyo.
- Costos administrativos más bajos.
- Transferencia de habilidades y conocimientos de generación en generación.
- Pronta respuesta a los cambios en el mercado.

Todas las anteriores son mencionadas en (Poza, 2011), quien retoma algunas de las contribuciones de la perspectiva basada en los recursos y capacidades, aplicadas a la empresa familiar, de la cual se profundizará en páginas posteriores.

Algunas ventajas adicionales que posibilitan la continuidad (Neubauer & Lank, 2003) son:

- El trato justo y leal a los empleados que responden con un mayor compromiso para con la empresa y la familia.
- Fuerte sentido de responsabilidad hacia la sociedad.
- Rápida adopción de decisiones.

Diversos estudios han encontrado que las EF logran mejores resultados como el realizado por Leach y Leahy en Reino Unido en el periodo de los años ochenta concluyendo que las empresas familiares obtienen:

- Mayores ratios de valoración
- Mayores márgenes del beneficio
- Mayor rentabilidad de los fondos propios
- Mayor crecimiento de las ventas
- Mayor crecimiento del activo neto (Neubauer & Lank, 2003).

Algunas ventajas adicionales son el tema central de diversas investigaciones, tales como:

- Una cultura organizacional sólida se presenta como una ventaja para el éxito de la empresa (Steckerl G., 2006).
- Capacidades directivas propias de la Empresa Familiar (De la Garza, Ayup, Cheín, & Banda, 2008).
- La propiedad familiar como un elemento que mejora el funcionamiento y elimina la necesidad de organismos de control (Castrillo & San Martín, 2007).
- La interacción entre empresa y familia como una fuente de ventaja competitiva (Poza, Hanlon, & Keiko, 2004).

De manera general todas las menciones anteriores representan a groso modo las ventajas que la Empresa Familiar como organización puede crear; sin embargo se debe aceptar que también acarrea debido a su complejidad una serie de problemáticas que lógicamente van en detrimento de la EF.

Las relaciones humanas suelen ser complejas, más aún cuando se entremezclan dos organizaciones, pilares dentro de nuestra sociedad, lo que evidentemente generará una serie de dificultades que se enuncian a continuación:

- Las empresas familiares gustan del secreto no suelen acoger de buen grado a terceros, ni siquiera a efectos de investigación.
- Es la forma de organización más complicada que existe.
- Insuficiente inversión en I+D
- Inadecuado control de costos
- Dificultad de prever cambios en el mercado
- Dificultad de encontrar capital para crecer sin diluir la propiedad en el capital pues el control total de la propiedad es un principio casi sagrado en muchas familias empresarias.
- Dificultad para equilibrar la necesidad de liquidez de la familia y de efectivo de la empresa.
- Deficiente planificación patrimonial
- Falta de voluntad de la generación anterior para renunciar a la propiedad y dirección en el momento oportuno.
- Complicación para atraer y retener a sucesores competentes y motivados pertenecientes a la familia.
- Dificultad de atraer y retener altos ejecutivos competentes no pertenecientes a la familia.
- Rivalidad desenfrenada entre hermanos, que impida el acuerdo en la elección del sucesor.
- Dificultad para desarrollar estructuras de gobierno que distribuyan funciones.

Sin duda alguna (Neubauer & Lank, 2003), hacen una recopilación exhaustiva de las desventajas que se pueden generar en las Empresas familiares; sin embargo hay quienes resumen las dificultades en una cantidad menor de puntos (Bolio, 2012), del que se extraen algunos elementos para complementar la lista de desventajas:

- Confusión entre el concepto de propiedad y la capacidad de dirigir
- Confusión de los roles familiares con los laborales
- Descuido de la formación de sucesores
- Ocultamiento de conflictos
- Negligencia en la comunicación.
- Confusión en la familia empresaria al no saber separar los tres sistemas familia, empresa y propiedad.

De los últimos puntos tratados se puede desprender que los ámbitos de tipo legal y normativo que regulan tanto los órganos de gobierno, como el protocolo familiar debido a la inexistencia de los mismos ocasionan desventajas en la empresa y afectaciones en la esfera afectiva de la familia empresaria.

Pero las desventajas abarcan otros terrenos como el relacionado a la internacionalización, tópico por demás relevante en el contexto global que se vive actualmente; analizado por Aerts y Donckels (2004), arrojando los siguientes datos:

- Son menos las empresas familiares que hacen importaciones
- Son menos las empresas familiares que hacen exportaciones
- Son menos las empresas familiares cuyos ingresos provienen en más de un 25% de las exportaciones.
- Son menos las empresas familiares que han conseguido o conseguido licencias con empresas extranjeras.
- Son menos las empresas familiares que tienen sucursales o centros de producción en el extranjero.

La información anterior extraída de (Neubauer & Lank, 2003) aporta elementos para la reflexión pues, si bien es cierto que el impacto de las empresas familiares en gran parte se queda en el espacio local o regional y de ahí contribuye a la economía nacional, también es cierto que toda empresa debiera tener la mira en el objetivo de internacionalizarse, los bajos índices de actividad comercial internacional son una clara desventaja en un mundo caracterizado por la dilución de barreras comerciales.

A modo de conclusión de éste apartado, se puede afirmar que las características de la EF dependiendo de cómo se gestione el negocio pueden crear ventajas o desventajas, de ahí la imperiosa necesidad de la contribución de los órganos de gobierno.

2.2 Estado del arte en la investigación de la Empresa Familiar

Como parte de la metodología se recomienda consultar el estado del arte pues “El estudio de caso viene de la teoría y va hacia ella” (Yacuzzi, 2012), por lo que hacer un breve recorrido sobre los tópicos tratados en torno al fenómeno llamado Empresa Familiar permite visualizar dónde se inserta la investigación a realizar y determina cuál habrá de ser la parcela dentro del campo de conocimiento al que sumará la información producto del presente estudio.

Como parte de su tesis doctoral Rodrigo Basco (2005), hace referencia a la evolución del campo de conocimiento de la empresa familiar definiendo dos factores en relación a la investigación de éste tipo de empresas los extrínsecos relacionados con la problemática, la difusión del conocimiento, el respaldo científico, reconocimiento social y visión multidisciplinar. Los factores intrínsecos conformados por el cuerpo teórico y el desarrollo del conocimiento, conceptos, estructuras e integración del conocimiento. Detallando de manera muy concreta la evolución de las investigaciones y las aportaciones que fueron enriqueciendo la materia como sigue:

Cuadro 2.3 Evolución del campo de conocimiento en Empresa Familiar

Autores/ Año	Tema	Aportaciones
Litz (1995)	Estructura propiedad y dirección características de la empresa familiar	La intencionalidad de los participantes
Chua, Chrisman y Sharma (1999)	Características de la empresa familiar	La dirección ejercida simultáneamente por generaciones diferentes para seguir la visión de la empresa
Astrachan, Klein, Smyrnios (2002)	Las dimensiones de influencia en la empresa familiar: Poder, Experiencia y cultura	Aplica la teoría de sistemas y mide la influencia de la familia en la empresa.
Quintana García (2001)	Red de apoyo moral en la empresa familiar, como parte intangible del capital.	Hacer visibles necesidades y exigencias de la relación entre empresa – familia.
Kuranko, Hornsby y Naffziger (1997)	Motivaciones del emprendedor	Justifica y reconocer el éxito en la empresa familiar.
Taguiri y Davis (1992)	Objetivos distintos a los económicos en empresa familiar	Empleados satisfechos, Seguridad financiera, Beneficios para el propietario, Vehículo para el crecimiento personal, social y de autonomía, seguridad laboral.
Anderson, Carlsen y Gertz (2012)	Papel del fundador	Encaje entre familia y empresa se produce a indirectamente a través del fundador.
Athanassiou et al. (2002)	Repercusión del grado de centralidad del sucesor	Tres tipos de variables resultados sociales, empresariales y familiares.
Lee y Rogoff (1996)	Permeabilidad de los sistemas empresa familia	Repercusión en los objetivos y motivación para mantener viva la empresa.
Hall (2002)	Racionalidad de la empresa familiar	La participación de la familia cambia los parámetros para medir el éxito, que no se limita

Cuadro 2.3 Evolución del campo de conocimiento en Empresa Familiar, continuación

		solo a la racionalidad económica.
Schein (1995), García y López (2001), Birley, Godfrey (1999) y Birley (2001)	Postura de la empresa con relación a sus prácticas, qué es primero la empresa o la familia.	Orientación de la empresa familiar
Dunn (1995)	Mide el éxito en empresas familiares	Incorpora criterios objetivos y subjetivos como calidad y creación de puestos de trabajo, bienestar para los miembros familiares y no familiares, reputación así como negocio saludable y rentable.
Sorenson (2000)	La gestión y su impacto en empresa familiar	Independencia y satisfacción familiar, unidad familiar, respeto para la comunidad, desarrollo de los hijos y el negocio.

Fuente: Adaptación propia a partir de (Basco, 2005)

Como puede observarse en el cuadro anterior de la diversidad de investigaciones, el presente estudio se inserta dentro de la gestión estudiada por Sorenson, junto con las aportaciones de Schein (1995), García y López (2001), Birley, Godfrey (1999) y Birley (2001) que revelan la postura de la empresa con relación a sus prácticas. Pues estas prácticas generalmente son determinadas por los órganos de gobierno tanto de manera formal, como informal.

Cuadro 2.4 Investigación de tipo Organizacional en la Empresa Familiar en México

Autor /Año	Referencia Teórica	Principales autores de referencias
Rendón M. (2004)	Cultura Cultura Corporativa Cultura Organizacional	Varela R. 2003, Meek L. 1988, Malinowski 1984, Radcliffe 1986.
Rendón (2009)	Cultura Organizacional	Boissin 2000, Allouche 1998
Hernández Martin (2006)	Cultura, Cultura Organizacional	Pariente J 1996 Poza M 1998
Belausteguigoitia (2007)	Clima Organizacional, Compromiso Organizacional, Orientación emprendedora	Brown S., Leigt T. 1996, Cook J., Wall T. 1980, Lumpkin G., Dess G. 1996, Gnyawali D., Forger D. 1994; Low M., MacMillan I. 1989.
Ayup (2008)	Teoría de la agencia Cultura Organizacional Imagen de Marca	Jensen M. Meckling W 1976 Denison D. 1990, Pariente 2001, Aaker J 1990.
Esparza et al (2011)	Cultura de la empresa familiar Gestión estratégica	Poza 2004, Quinn 1999
Castrillo, San Martin (2007)	Teoría de la Agencia Gobierno Corporativo	Jensen M. Meckling W 1976, Vishny 1997,
De la Garza (2008)	Teoría de los recursos, Gobierno Corporativo	Barney 1995, Demzeth, Lehn 1985.
Avendaño et al (2009)	Influencia de la familia, perspectiva basada en los recursos	James, Kaye (1999), Ginebra (1999), Goldwasser (1986)
De la Garza (2010)	Teoría de los recursos, Gobierno Corporativo, Eficiencia organizacional	Wernerfelt (1984), Jensen (1991), Demzeth (1985) Lee 2006
Sandoval, et al (2010)	Gestión del Conocimiento, Tipos de familias	Boisot (1995) Gimeno (2009)

Fuente: Extraído de (Soto, 2012)

La Universidad de Cantabria realizó una investigación denominada “Estrategia y comportamiento innovador de las Empresas Familiares en Cantabria” donde se inicia por diferenciar los tipos de innovación entre los que se encuentran de

proceso, organizativas, en producto y comercial, las empresas familiares realizan innovación en diferentes porcentajes que las empresas no familiares, en el tipo de sector al que perteneces y del tamaño información que se concentra en la siguiente tabla:

Tabla 2.1 Porcentaje de Innovación en Empresas Familiares de Cantabria

Innovación	Empresas Familiares EF	EF de la Industria	EF Grandes
Procesos	76.9	52	98
Productos	65.4	41	98
Organizativas	57.7	44	30
Comercial	24.1	12	30

Fuente: Elaboración propia a partir de López, Serrano, Gómez & García (2011).

Lo que se puede deducir es que las EF invierten en innovación de los cuatro tipos denotando la importancia que se otorga a este rubro como un elemento de diferenciación y por tanto de competitividad, pasando al sector de la manufactura es posible observar una disminución en los porcentajes de inversión, sin embargo al focalizar las medianas empresas, que es el tamaño de las organizaciones investigadas, en estos casos se observa que casi el 100% de las empresas realizan inversión en procesos y productos, invirtiendo solo el 30% en innovaciones organizativas, debido a que las medianas empresas han debido formalizar más sus estructuras organizativas.

Las conclusiones a las que llego la investigación anteriormente citada es que las EF en Cantabria hacen menos inversión en investigación, desarrollo e innovación (I+D+I) que las empresas no familiares (ENF); en actividades como investigación, desarrollo, formación, vigilancia tecnológica, diseño, procedimientos y preparativos técnicos para la producción y distribución. En la cooperación para la innovación es menor en EF que en las ENF y patentan menos. La cuarta parte de las EF tienen empleados dedicados a tiempo completo para realizar actividades de innovación y para el mismo efecto, pero a tiempo parcial 42.1%. El estudio termina haciendo

referencia a que la formación y experiencia de los directores ejecutivos (CEO) determinan la profesionalización de la gestión (López, Serrano, Gómez, & García, 2011). Los datos resultan un tanto contradictorios evidenciando cierta desventaja de las EF frente a las ENF, sin embargo, en éste rubro en específico (el sector de la automoción) la industria se ha organizado y articulado de manera vertical de una forma muy sólida.

Tal como lo afirma Basco el fenómeno de la Empresa Familiar sigue en construcción y las aportaciones de cada investigación han ido especificando diferentes ramas de interés, parte del presente estudio es identificar el funcionamiento de la EF para lo cual se requiere de ciertas categorías de análisis que se describirán a continuación.

2.3 Perspectivas Teóricas en el estudio de la Empresa Familiar

Los estudios sobre Empresa Familiar la han caracterizado, descrito y analizado bajo diversas ópticas, sin embargo existen tres perspectivas predominantes sobre las que se han desarrollado las líneas de investigación:

2.3.1 La Teoría de Agencia

Abordada por Berle y Means (1932), Jensen y Meckling (1976) Morck, Shleifer & Vishny, (1988); Denis, Denis y Sarin, (1997); Ang, Cole y Lin, (2000), Gómez - Mejía, Núñez -Nickel, & Gutiérrez (2001); Schulze, (2001) la postura de esta teoría cuestiona si el gerente de una empresa actuará siempre a favor de los intereses de los accionistas, sostiene que, cuando se separan la propiedad y la gerencia de una empresa, el gerente tiende a adoptar un comportamiento oportunista que favorece sus propios intereses y no los de los accionistas. Lo que es conocido como el problema de agencia existente entre gerentes y accionistas, por lo que varios estudios se han centrado en proporcionar mecanismos para mitigar dicho problema, (Gonzalez, Guzmán, Pombo, & Trujillo, 2010).

Curiosamente la principal tesis de esta perspectiva es la alineación natural de propietarios y administradores (los agentes) que disminuye la necesidad de supervisión, mecanismos de gobierno y costos; paradójicamente en empresas familiares se ha ocupado para demostrar lo contrario. Diversas investigaciones de muestran el incremento de costos y algunas otras enumeradas por (Poza, 2011):

- 1.- Capacidad del director para no ceder, basándose en su estatus en la familia.
- 2.- Preferencia por contraer bajos riesgos en la empresa.
- 3.- Baja oportunidad de crecimiento para los elementos (agentes) que no pertenecen a la familia.
- 4.- Falta de evaluación del desempeño de los integrantes de la familia.
- 5.- Falta de supervisión de desempeño de la empresa
- 6.- Evasión de la planificación estratégica para evitar conflictos familiares que incluyen diversificación, endeudamiento, inversión, compensaciones y designio del director general.

Una aportación relevante de esta perspectiva es la valoración del consejo administrativo y la inclusión de terceros como directores o integrantes del consejo y contribuyan con una mejor supervisión y recomienda para controlar los costos de la agencia mediante el uso de prácticas administrativas a través e los órganos de gobierno.

2.3.2 La Teoría de Recursos y Capacidades

Los principales representantes de esta corriente teórica son Habbershon y Williams (1999), Sirmon y Hitt (2003), Chrisman, Chua y Kellermanns (2009). En la que se postula que el desarrollo de capacidades y habilidades está ligado a recursos específicos de los negocios familiares, sin embargo aún se desconocen las estrategias que se formulan para que estos recursos y capacidades sean valiosos y permitan generar ventajas competitivas sostenibles sobre sus competidores, (Cibran, Hernández, & Guallarte C, 2012).

Si se ha afirmado que la Empresa Familiar posee características que la hacen singular y le pueden proveer de elementos que benefician, dicho argumento encuadra con ésta teoría que “examina a la empresa por sus recursos únicos, específicos, complejos, dinámicos e intangibles con frecuencia llamados competencias organizacionales” (Poza, 2011), que están relacionados con la organización de procesos internos, de recursos humanos y otros activos intangibles como la concentración de responsabilidades en una sola persona que reduce costos de administración y agiliza la toma de decisiones. Otro recurso es la estrecha relación con los clientes, apoyada por una cultura organizacional comprometida con la calidad, la acumulación de conocimientos y habilidades a través de las generaciones.

Existen diversas ventajas competitivas de la Empresa Familiar que se han podido verificar empíricamente a través de investigaciones como se muestra en el siguiente cuadro:

Cuadro 2.5 Ventajas Competitivas de la Empresa Familiar

Ventaja	Fuente	Resultados
Velocidad de lanzamiento al mercado	Boston Consulting group	En empresas familiares con ventas superiores a 100 millones en EUA, Europa y Japón el tiempo promedio de introducción fue de 18.5 meses.
Enfoque estratégico de los nichos	D,Clifford y R,Cavanagh, 1985	Las empresas familiares compiten en mercados pequeños y el rendimiento del capital invertido es en promedio de 22.5%
Concentración de la propiedad y productividad corporativa	C. Hill y S. Snell, 1989	La concentración de acciones se correlaciona en forma positiva con la diversificación relacionada, gastos en I+D, en empleados, de capacitación y productividad en general.
Calidad relativa y rendimiento sobre la inversión (RCI)	D,Clifford y R,Cavanagh, 1985	Las empresas familiares tienen capacidad para competir en función de la marca, reputación y calidad, obteniendo un RCI promedio en alta 27.1%, media 19.8% y Baja calidad 16.8%.
Capital paciente y perspectiva a largo plazo	C. Daily y M. Dollinger	La duración en promedio de 18 años de directivos propietarios en comparación con 8 de los que no lo son genera más compromiso de los primeros e inversiones más eficaces.
Costos totales	DeVisher, 2000; Gómez - Mejía, 2003	Menor costo de capital, disponibilidad para la reinversión, menores costos administrativos producto de reducidos niveles de supervisión y en sistemas y controles financieros.
Agilidad y capacidad e personalización en mercados que cambian con rapidez	Poza, 1993	Las empresas familiares poseen adaptabilidad para La flexibilidad en la tecnología, la producción pequeña es más económica, la demanda de personalización, los ciclos cortos en los productos, asociación de internet con la cadena de abastecimiento

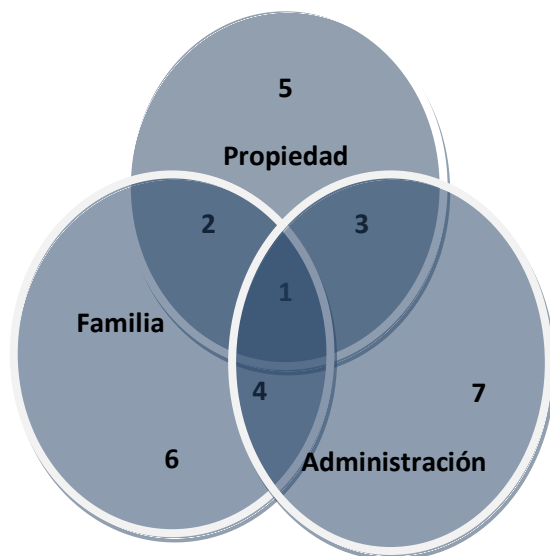
Fuente: Elaboración propia a partir de Poza (2011).

2.3.3 La Teoría de Sistemas

La teoría de sistemas retomada para explicar a la EF por autores como: Taguiri y Davis (1982), Weigel (1992), Taguiri y Davis (1996), Gersick (1997) Olson, Zuiker, Danes, Stafford, Heck y Duncan (2003); define a las empresas familiares como dos subsistemas que se influyen mutuamente, posteriormente entra en juego una característica más, la propiedad que determina la postura y perspectiva de los integrantes en la compañía. Gersick (1997) basado en estos tres subsistemas describe las etapas por la que pasan estos subsistemas, esta teoría es también ocupada para describir la interacción generacional con la empresa y el entorno, (Belausteguigoitia, 2010).

Para efectos del presente estudio la postura teórica desde la que se aborda la realidad es la teoría de sistemas, ya que son precisamente las aportaciones de Taguiri & Davis (1982), Churchill y Hatten (1987); Lansberg, McCollum (1997) y Gersick (1997) las que se adecuan más a la perspectiva adoptada viendo a la empresa, a la familia y los órganos de gobierno desprendidos de esta interacción, como partes de un todo que se afectan e influyen en el desempeño, como se visualiza en la figura que se muestra a continuación:

Imagen 2.2 Modelo Teoría de Sistemas



Fuente: Extraído de Poza (2011).

Bajo la óptica de la teoría de los sistemas cada subsistema que lo integra (propiedad, familia, administración de la empresa) tiene límites que los separan entre sí, pero a la vez, acoplarse engarzando un engranaje para que todo el sistema pueda funcionar. Para tal efecto se requiere del ajuste continuo y reciproco entre cada subsistema y sus integrantes, cuyas visiones e intereses pueden estar contrapuestas por las funciones que desempeñan y la perspectiva que le da el estar situado en diferentes puntos; así como la pertenencia a uno o más subsistemas, así tenemos que los actores representados por cada número se caracterizan de acuerdo con (Poza, 2011) y (Neubauer & Lank, 2003), como se describe a continuación:

1.- Que está integrado por la dirección, los propietarios y consejos además de trabajar para cumplir los objetivos de la empresa ha de gobernar los siete conjuntos de funciones generando sinergias.

2.- Integrado por familiares que cuentan con propiedad, pero no tienen participación en la dirección de la empresa.

3.- Conformado por propietarios que pertenece a consejos cuya función además de la toma de decisiones se encargan de analizar información y ofrecer propuestas de acción.

4.- Conformado por directivos y consejeros sin propiedad y cuyas funciones son análogas a las del punto anterior.

5.- Integrado por propietarios cuya función va desde la evaluación de resultados decisiones de inversión y desinversión, etc.

6.- Familiares que trabajan en la empresa pero no tienen injerencia en la dirección y carecen de porcentaje de acciones o propiedad.

7.- Gerentes que no pertenecen a la familia, quienes forman parte del consejo de administrador quien puede asumir el rol de apoyo a la dirección, contribuir con la estrategia general y demás funciones que se describirán en el apartado dedicado a los órganos de gobierno.

La teoría de los sistemas sirve también para explicitar las formas de conducir una Empresa Familiar basándose en la relevancia que se le dé a cada subsistema en éste tenor encontramos tres tipos de Empresas Familiares:

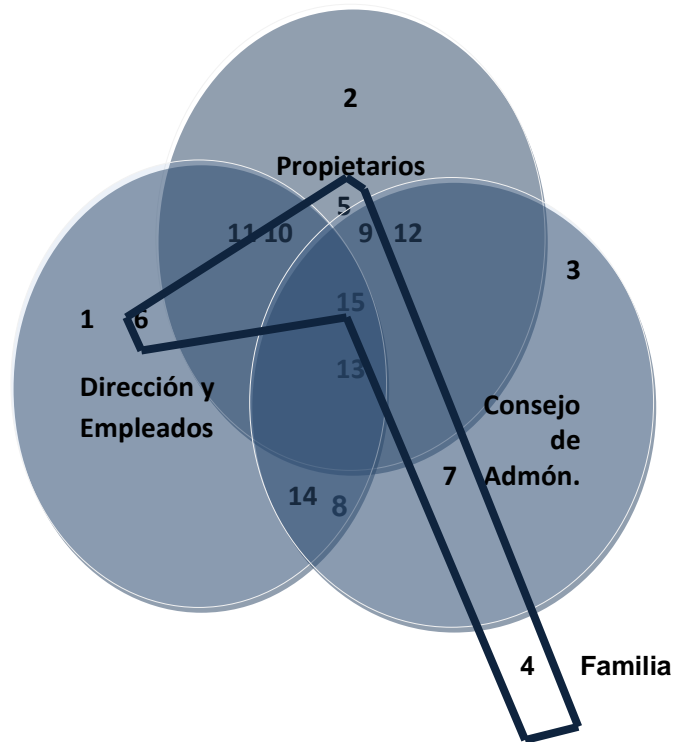
- a) Empresas que anteponen a la familia donde el empleo es un derecho por el solo hecho de pertenecer a la familia que puede derivarse en nepotismo cuando se igualan las retribuciones sin tomar en cuenta los resultados o los meritos.
- b) Empresas que anteponen la propiedad donde la prioridad son los rendimientos económicos, los límites temporales de inversión y el riesgo de inversiones son asuntos centrales, cuando se espera rendimientos en plazo corto se diluye la característica del capital paciencia mencionado anteriormente y la pérdida de la visión de la EF.
- c) Empresas que anteponen la administración en las que la tendencia es pedir experiencia laboral fuera de la empresa como un requisito para pertenecer a la plantilla laboral, las políticas de recursos humanos se aplican de igual manera a los integrantes de la familia la compensaciones basa en el desempeño y se selecciona a los directivos de la siguiente generación de acuerdo a sus habilidades y visión para hacer crecer a compañía.

Sin duda alguna la forma más adecuada para conducir a una empresa familiar es la que da prioridad al subsistema de la administración de la empresa pues los puestos directivos se dan en función de las capacidades de los integrantes de la familia, sin embargo en la cotidianeidad las EF hacen una integración de sistemas donde no necesariamente se da prioridad a uno de ellos, o bien pasa por distintas etapas donde se da prioridad a diferentes aspectos.

La teoría de sistemas es una de las perspectivas más utilizadas porque abarca diversas aristas e incluye dentro de su análisis aspectos como el entorno los límites muy marcados o difusos entre subsistemas y las muy diversas percepciones de los actores que participan dentro de ella, como lo son la dirección, la propiedad, los consejos de administración y de familia y las

funciones que cada actor desempeña en el sistema y viendo a la empresa desde una perspectiva más amplia (Neubauer & Lank, 2003), proponen una modificación al que denominan modelo de los tres círculos y la corbata.

Imagen 2.3 Funciones en la Empresa Familiar típica



Fuente: Extraído de Neubauer & Lank (2003).

Funciones:

- 1- Solo directivos y empleados
- 2- Solo propietarios
- 3- Solo consejo
- 4- Solo familia
- 5- Familia- propietarios
- 6- Familia- dirección y empleados
- 7- Familia- consejo
- 8- Familia- dirección y empleados- consejo
- 9- Familia- consejo- propietarios

- 10-Familia- propietarios- dirección y empleados**
- 11-Propietarios- dirección y empleados**
- 12-Propietarios- consejo**
- 13-Propietarios- consejo- dirección y empleados**
- 14-Dirección y empleados- consejo**
- 15-Familia- propietarios- dirección y empleados- consejo**

Modificación con la que los autores pretenden reflejar la intrincada red de relaciones y funciones con la que tienen que lidiar los diferentes actores duplicando las implicaciones que los diferentes actores enfrentan. En una suerte de combinaciones y permutaciones se visualizan las funciones que pueden, incluso llegar a tener intereses y objetivos encontrados. La anterior es solo una forma de demostrar la complejidad que representa el fenómeno de la empresa familiar y las diversas dimensiones que abarca la perspectiva teórica de la teoría de sistemas aplicada al estudio de la EF.

El objeto de análisis del presente estudio de caso es la empresa familiar en su conjunto su gestión, la propiedad, los órganos de gobierno como el consejo de administración y el de familia cuya existencia permite llegar a grados de profesionalización necesarios para la permanencia del negocio familiar; la división entre el patrimonio familiar y empresarial necesario para evitar complicaciones en las relaciones familiares por causas económicas. La transmisión de la propiedad, el grado de planificación de la sucesión ejes centrales sobre los que se potencializa la permanencia de la EF en el mercado y sobre todo en manos de la familia; la importancia que le dan los empresarios al Protocolo Familiar como elemento que delimita y clarifica la participación de los familiares en la empresa. Todos estos temas proporcionarán una radiografía del funcionamiento de la EF identificando las características propias de cada contexto y cómo contribuyen al desarrollo de cada empresa, por tal motivo es necesario incluir dentro del marco teórico un acercamiento a la teoría que se ha generado en torno a estos tópicos.

2.4 Órganos de Gobierno en la Empresa Familiar

El interés en el gobierno de la empresa surgió como consecuencia del descubrimiento de prácticas poco éticas a finales del siglo pasado por empresas como ENRON, que dio como resultado acciones para transparentar la actividad de las empresas; en España se propone la publicación anual de una memoria de gobierno corporativo (Casillas, Díaz, & Vázquez, 2005) y en México siguiendo las políticas internacionales se adoptan las Normas de Información Financiera (NIF) para las empresas que cotizan en la Bolsa Mexicana de Valores (BMV), pero centrar el interés en el gobierno de la empresa familiar no solo es de utilidad a empresas que cotizan en la bolsa o a las grandes empresas.

Para introducirse al amplio campo de conocimiento de órganos de gobierno es menester iniciar desde lo más elemental especificar lo que se ha de entender por órgano de gobierno son (Pérez, Basco, García -Tenorio, Giménez, & Sánchez, 2007), quienes lo definen como un “procedimiento formal o informal a través de cual se desarrollan los mecanismos necesarios de ordenación con un sistema y que tiene como resultado las acciones de control y dirección con el fin de establecer las líneas generales de actuación que debe seguir la empresa para alcanzar los objetivos deseados” en la caracterización anterior destaca la necesidad de generar sistemas o estructuras que permitan dirigir, guiar el desarrollo de la empresa para cerciorarse de la consecución de resultados que la organización se ha propuesto.

La familia como una estructura de gobierno de acuerdo a las aportaciones de Pollak ofrece ventajas en relación al tipo de incentivos, supervisión y altruismo, pero también desventajas con relación al crecimiento y las capacidades requeridas para manejar la empresa cuando no se dispone de suficiente capital humano capaz al interior de la familia. Los acercamientos teóricos a la familia como estructura de gobierno de acuerdo con (Corona, 2006), se han realizado desde:

- a) El campo de la psicología y la sociología por Gersick (1997), Davis (1983), Levinson (1983), Lansberg (1983).

- b) La economía por Bergstrong & Berkhard (1989), Dyer (1983), Bernheim & Stark (1988), Bruce y Waldman (1991), Buchanan (1975), Charmi (2001).

Los órganos de gobierno (OG) son un eje central en el desarrollo de toda Empresa Familiar que ha logrado la permanencia; sobre todo en la época actual que presenta una serie de retos que obligan a cualquier ente o entidad a profesionalizarse para entrar a la competencia para la supervivencia en definitiva si se “quiere garantizar la continuidad de la empresa familiares debe planificar y organizar correctamente las relaciones familia - empresa y los órganos de gobierno han de servir para dirigir y encausar dichas relaciones” (Galve, 2002). En torno a éste tema en su tesis doctoral Rodrigo Basco asevera “los Órganos de Gobierno son la clave para el estudio de la continuidad de la Empresa Familiar” (Basco, 2005).

En toda relación humana tarde o temprano aparecerán conflictos y si estas relaciones están determinadas por la mixtura generada a partir de la conjunción de dos sistemas cuyas fronteras son difusas. Como suele suceder en el fenómeno de la Empresa Familiar tal conflicto puede alcanzar dimensiones catastróficas, tanto para el sistema representado por la empresa como, el de la familia, de ahí la importancia de los órganos de gobierno que permitan un manejo de conflictos reales o potenciales de manera eficaz para lograr la continuidad de la EF en el mercado.

La principal tarea de los órganos de gobierno es resolver problemas generados por conflictos de intereses fungiendo como foros de discusión, resolución de problemas, actúan reforzando los valores y las practicas de buen gobierno y su prescencia es poco común en las empresas que fracasan. Su creación se hace necesaria conforme crece la empresa y la familia con el paso del tiempo deberán de diversificarse y atender a los aspectos manejados en la teoría de los tres círculos (propiedad, dirección, control) Los cuales se visualizan en la siguiente imagen:

Imagen 2.4 Órganos de Gobierno en la Empresa Familiar



Fuente: Extraído de Corona (2006)

Existen Diversos teóricos que realizan clasificaciones variadas pero coincidentes en su contenido, la visualizada en la imagen establece la categorización que se describe a continuación.

2.4.1 Órganos de Gobierno de Propiedad

Instituciones Familiares

Las empresas familiares longevas con familias empresarias solidas no son producto de la casualidad, muchas de ellas desde sus inicios han adoptado instituciones que en el largo plazo terminarán en órganos de gobierno o en las entidades establecerán los límites entre los consejos y la dirección, las instituciones que se han identificado por (Neubauer & Lank, 2003), se describe a continuación:

- **Institución Familiar I “La reunión familiar”** se da en la primera generación, de carácter informal, lo que se dice en casa del trabajo, la forma en que se dice determinará la disposición de los descendientes para integrarse a la empresa.
- **Institución Familiar II “La asamblea Familiar”** generalmente se da cuando se ha pasado a la asociación de hermanos, es decir la segunda generación, siguen siendo de carácter informal, se encuentran en éstas tres o cuatro generaciones y aparece la necesidad de crear un foro de discusión entre las ramas de la familia
- **Institución Familiar III “El Consejo Familiar”** se crea generalmente en la tercera generación o confederación de primos cuando la cantidad de familiares en la empresa requiera mayor coordinación, vinculación y comunicación.

Consejo Familiar

Es el instrumento de planificación organizativa o estratégica de la familia empresaria donde se definen valores, políticas y el rumbo que habrá de seguirse para el futuro de la empresa, las funciones que las diversas aportaciones teóricas recabadas por (Corona, 2006), le atribuyen son:

- Vínculo entre la asamblea familiar, el consejo de administración y el director de la empresa, resolver problemas entre familia y empresa, mantener la separación de patrimonios de cada subsistema.
- Defender los derechos de los familiares propietarios o no.
- Facilitar la comunicación y promover la cohesión familiar.
- Proponer y debatir los candidatos al consejo de administración
- Definir valores, incluir las expectativas e intereses en la misión de la familia, el código ético, de conducta y el Protocolo Familiar.
- Gestionar, negociar y custodiar el Protocolo Familiar y sus actualizaciones.
- Redactar y revisar las declaraciones de la familia.

- Gestionar y planificar el futuro basándose en las fortalezas y debilidades siendo catalizador para los cambios que la empresa requiera.
- Planificar, dirigir e impulsar el proceso de sucesión de la empresa, definiendo políticas de sucesión.

Se recomienda de acuerdo con Lansberg que los integrantes tengan un fuerte compromiso con la familia, dedicación, tiempo, liderazgo habilidad para la comunicación efectiva y resolución de conflictos. No incluir familiares políticos, que no pertenezcan a otros órganos de gobierno, dar prioridad a la capacidad a la hora de elegir a sus integrantes, que sea representativo y que los miembros de éste órgano lo sean por un periodo definido para que diversos miembros de la familia obtengan experiencia en esta área.

Junta de Accionistas

Es el Órgano de Gobierno específico de la propiedad independiente de la pertenencia a la familia, por lo tanto es un organismo autónomo complementario a otros, donde participan todos los accionistas tengan o no derecho a voto y aún cuando sus alcances y funciones están delimitadas por las leyes mercantiles al respecto y las características de cada empresa de manera general en el manual de la empresa familiar (Corona, 2006), se describen las competencias de éste OG como sigue:

- La censura de la gestión social, aprobación de los resultados anuales.
- El nombramiento o destitución de administradores, auditores, y la acción en contra de cualquier elemento cuando incurra en faltas.
- La autorización de administradores para el ejercicio por cuenta propia de actividades análogas o complementarias a las que desarrolla en la empresa.
- Adecuaciones a los estatutos sociales.
- Variaciones en el capital social.

- Define los supuestos de disolución de la sociedad.
- Emisión de obligaciones.
- Nombramiento o dimisión de los consejeros.

Este órgano suele ser pequeño en las primeras generaciones de EF y es un medio eficaz para perpetuar el espíritu de la propiedad, contribuye a la identidad y cohesión de familiares con participación pequeña de capital aunque se reconoce que es una estructura de gobierno poco utilizado pues la propiedad suele estar concentrada en pocas personas.

2.4.2 Órganos de Gobierno relacionados con la Dirección

Consejo de Administración

Pese a que existe una idea generalizada de que el Consejo de Administración es una entidad específica de las grandes empresas en EF se presenta ya sea por el crecimiento del negocio donde el director es quien toma todas las decisiones; es decir él es la única estructura de gobierno. El crecimiento transforma el negocio en una organización que requiere separación de la dirección y la gestión, en éste punto o cuando la empresa ya es grande la toma de decisiones es muy lenta si se sigue centrando en una persona y es cuando se hace necesario el consejo de administración. Aún cuando la EF no sea de grandes dimensiones el nivel generacional, la necesidad de profesionalización justifica su creación al interior de la empresa.

El consejo de administración tiene tanta relevancia en la Empresa Familiar por lo que existen diversas aproximaciones teóricas complementarias o contradictorias donde se describen las funciones que ésta estructura de gobierno ha de cubrir, las cuales se esquematizan en el siguiente cuadro:

Cuadro 2.6 Funciones del Consejo de Administración

Autores	Propuesta
Goodstein 1994	Institucional: Orientación al exterior, vínculo con otras instituciones De Gobierno: Labores de control de los stakeholders de la EF Estratégica: toma de decisiones y orientación a largo plazo.
Gallo 1995	Planificación y sucesión de la dirección Determina estrategias compatibles con los intereses de la familia Asegurar la disponibilidad de recursos financieros Comunicación con propietarios y familiares Orientación estratégica y objetivos a largo plazo Selección del equipo directivo y director general Vigilancia de procesos de gestión adecuados Acceso a recursos financieros de manera adecuada Análisis del entorno económico, legal, tecnológico, etc. Comunicación con los agentes implicados Protección de la imagen de la empresa.
Ward 2004	Examinar y ayudar a expresar la misión y filosofía de la empresa Valora el impacto de la cultura en el funcionamiento Elabora un plan de recursos humanos eficiente Mejorar la calidad de la estrategia para la supervivencia.
Neubauer y Lank 2003	Asegurar la sucesión de la alta dirección Intervenir en la determinación de estrategias Asegurar la disponibilidad de recursos financieros Vigilar todas las facetas de la actividad de la empresa Informar a los propietarios y a todos los interesados

Fuente: Elaboración propia a partir de de Corona (2006) y Neubauer & Lank (2003).

Como puede deducirse del compilado anterior, la relevancia de las funciones que desarrolla el consejo de administración lo convierten en un órgano de gobierno que resulta ser un elemento medular en la estructura de la empresa, actividades como la estrategia a largo plazo, la definición de políticas y valores de la institución, el control, la comunicación son vitales para el desarrollo sano de la Empresa Familiar. Es importante mencionar sin embargo que cada empresa es

distinta y su consejo de administración deberá adecuarse a la naturaleza y características propias.

Investigaciones en Empresas Familiares en España el 74% de los encuestados consideran que los Consejos de Administración dan un valor añadido a la empresa y un estudio análogo en Italia llega al 87% (Neubauer & Lank, 2003), con lo que se confirma empíricamente la aportación positiva al desarrollo de la empresa.

Estructura y funcionamiento

Dentro de la estructura existen tres tipos de consejeros los externos que son seleccionados por su prestigio y experiencia, quienes proporcionan orientación, ahorran tiempo al detectar dificultades y amenazas, ayuda a la visión estratégica, mejora la credibilidad, puede ser mediador y amplía el capital relacional; sin embargo puede generar algunos inconvenientes como el manejo de información valiosa, provoca recelo al interior del consejo, costos dificultad para entender la cultura de la EF. Los consejeros familiares representan y defienden los intereses de la propiedad y vigilan la coherencia de la toma de decisiones con las líneas de acción establecidas. Los consejeros directivos aportan información de primera mano sobre la conducción de la empresa. En cuanto al número de integrantes del consejo de administración los teóricos de diversos países recomiendan entre cuatro y siete elementos. Al ser éste un órgano que vincula la propiedad y la gestión es necesario que se reúna frecuentemente, la tendencia marca entre 3 y 6 veces al año contando con un calendario de reuniones, orden del día, información relevante, un presidente y un secretario (Corona, 2006). La presencia del Consejo de Administración y sus funciones son un elemento relevante a verificar como parte del análisis en el presente estudio de caso.

2.4.3 Órganos relacionados con la Gestión

Comité de Dirección

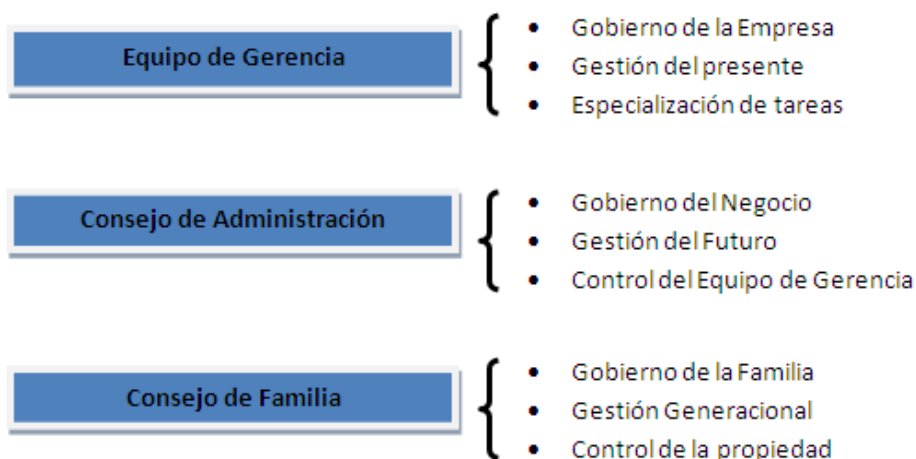
La dirección es una de las principales figuras en el gobierno de cualquier empresa sea familiar o no. Las funciones de esta estructura de gobierno son tomar decisiones, asignar recursos, implementar las líneas de acción determinadas por el Consejo de Administración; por lo que es de vital importancia la coordinación entre estas dos estructuras de gobierno. Cuando el director es integrante de la familia se crean situaciones que representan ventajas como lo pueden ser: que la estrategia está controlada por la familia, se facilitan los procesos de sucesión ordenada, la transmisión de valores; pero también desventajas como dificultar la profesionalización de la empresa, poca motivación de los directivos no familiares por la falta de expectativas de crecimiento. Fuente de conflictos y confusión entre los subsistemas (Casillas, Díaz, & Vázquez, 2005). La presencia en la dirección de un integrante de la familia es una condición deseable siempre que la familia así lo decida y la selección de candidato se base en la competencia y no en el parentesco. La elección de un director no familiar puede ser complicada, pero si se tiene un consejo de administración sólido que lo complemente y tenga representatividad de la familia, esta continuará guiando el devenir de la empresa (Neubauer & Lank, 2003). Debiendo priorizar siempre posicionar en la dirección a la persona más competente, con mejores habilidades, mismas que en el argot de las empresas son conocidas como habilidades directivas; las cuales han sido descritas por Mintzberg y adaptadas por Carlock & Ward (2003), a la Empresa Familiar dividen sus funciones en tres tipos de roles:

Roles interpersonales (representación, líder, enlace), Roles informativos (supervisor, difusor, portavoz), Roles de decisor (Emprendedor, eliminador de perturbaciones, Asignación de recursos, (negociador), (Corona, 2006).

La empresa familiar que logra la coordinación y compenetración entre el comité de dirección y el consejo de administración ha conquistado la profesionalización y clarificado los límites de actuación de los diferentes actores que la conforman.

La existencia de Órganos de Gobierno beneficia a las empresas pues agrega valor a las mismas y brinda solidez a la estructura de la empresa para su continuidad como lo define (Basco R. , 2005), “imprimen valor a la empresa familiar constituyendo el núcleo a través del cual, formal o informalmente, se expresan las directrices generales estratégicas y de funcionamiento.” Los cuales deberán adecuarse a las características particulares siendo requisito indispensable que éstos tengan bien definida su misión fundamental que es aportar valor la empresa para lograr la continuidad como lo afirma (Nogales, 2003) y se visualiza en la siguiente imagen:

Imagen 2.5 Áreas a las que aportan valor los Órganos de Gobierno



Fuente: extraído de Nogales (2003)

Identificar la existencia e importancia que las empresas familiares analizadas dan a los órganos de gobierno permitirá verificar en la realidad, cómo operan y si se están implementando adecuadamente.

1.4 Protocolo Familiar

Las relaciones humanas son por naturaleza complejas, en las empresas familiares tales interacciones alcanzan un peso específico de dimensiones considerables, por la injerencia de aspectos subjetivos ocasionando diversas problemáticas,

como son rivalidades y tensiones ocasionadas por indefiniciones que pueden ser relativos a la empresa, o bien, a la familia (Sancho- Fernández, 2008). Consecuencia en parte, por la inexistencia de un instrumento que proporciona claridad y certidumbre al funcionamiento de la empresa llamado protocolo familiar; oriundo de Estados Unidos de América en el periodo de las décadas 80's y 90's del siglo XX, "el protocolo familiar recibió el calificativo de Family Constitution conformado por dos grandes conjuntos de elementos, los morales y los jurídicos, sin que sea conveniente concebirlo sólo a partir de uno de ellos." (Valmana, 2011).

El protocolo familiar de acuerdo con (Posso, 2000), surge en los últimos quince años del siglo pasado debido a tres razones fundamentales:

- 1.- La pérdida de valor en la palabra empeñada, que fue eliminando paulatinamente los pactos verbales y obligo a pactar todo de forma escrita.
- 2.- Hasta los años setenta del siglo pasado la mayoría de las empresas familiares no habían tenido la necesidad de socios ajenos a quienes considerar en la forma como se lleva la empresa y aspectos como competencia, actualización, innovación no tenían el peso que el inestable entorno económico actual les da.
- 3.- Los cambios sociales que han afectado al concepto de familia generando fraccionamientos del patrimonio de negocio; así como los conflictos generados raíz de la convivencia de diferentes generaciones en la empresa y los problemas de sucesión han hecho necesaria la implementación de acuerdos por escrito.

Una definición sucinta del protocolo familiar como la biblia de la familia se afirma que debe estar integrado por "normas, políticas que regirán la autoridad, responsabilidad, compromiso, participación derechos reconocimientos, recompensas, obligaciones, disciplinas, respeto, tolerancia, solidaridad y comunicación para la unión y amor de todos los integrantes de la familia. Se aceptará por convicción y se aplicará a las relaciones...incluye las reglas y procedimientos para resolver los conflictos, las prioridades, obligaciones condiciones límites y restricciones, distribución de participaciones." (Romero, 2009). La definición es muy completa pues incluye diversos aspectos, solo es

importante recalcar que para que se cumpla a cabalidad deberá de incluir en su diseño la percepción de todos los integrantes de la empresa familiares o no y aclarar que el establecimiento de un protocolo es todo un proceso y requiere un acercamiento multidisciplinar que va desde lo administrativo, pasa por lo jurídico e incluye la participación de la psicología para tratar de manera adecuada el aspecto emocional o subjetivo que contiene la empresa familiar.

Se considera que el protocolo familiar es el documento donde la empresa familiar se concreta y define a la misma como “Documento que además de contener esta normativa por la que se regulan las relaciones personales, profesionales y económicas entre la familia y la empresa, entre éstas y la gerencia, tiene entre sus principales objetivos preservar la continuidad de la empresa familiar y ayuda a su desarrollo sin descuidarla.” (Casillas, Díaz, & Vázquez, 2005). Los autores señalan además cuatro funciones básicas del protocolo, las cuales son:

- a) Acuerdo que regula relaciones y ayuda a gestionar la sucesión exitosamente.
- b) Los instrumentos de desarrollo del protocolo familiar, acuerdos matrimoniales, testamento, estatutos sociales.
- c) Reforzar las instituciones de gobierno de la familia, la junta de familia y el consejo de familia.
- d) Consolidar las instituciones de gobierno de la empresa, la junta general y el consejo de administración.

En el mismo sentido (López, Ávalos, Domínguez, & Frank, 2009), afirman que todas las familias deberían contar con protocolo familiar debido a su versatilidad, funcionalidad y practicidad en los negocios; permite sentar las bases y compromisos para llegar a establecer acuerdos que deben:

- Proteger al accionista y a los miembros de la empresa familiar.
- Dar seguridad al accionista.

- Cuidar la equidad y lealtad.
- Ser concretos y sencillos para que sean entendidos por todos los miembros.

En la encuesta realizada para documentar la elaboración del libro Gobierno Corporativo en las empresas familiares mexicanas, los autores hacen notar que, de la muestra seleccionada sólo el 15% de los encuestados cuentan con protocolo, sin que influya la antigüedad de la empresa. Situación por demás preocupante pues como se menciona en ésta publicación, además de afianzar las relaciones familiares, da certeza a terceros involucrados en la empresa como los accionistas (López, Ávalos, Domínguez, & Frank, 2009).

Los expertos aseveran que el protocolo familiar contribuye a la mejora la comunicación al interior de la empresa. En entrevista Antonio Sánchez Crespo afirma “El problema fundamental al que se enfrentan las empresas familiares es la ausencia de comunicación...el protocolo entendido como un proceso de comunicación intrafamiliar asumida por los integrantes de la familia empresaria es el instrumento más adecuado para planificar el cambio generacional” (Llana, 2009). Los estudios sobre comunicación realizados en el municipio de Tehuacán Puebla demuestran que a pesar de que solo el 5% del total de la muestra contaba con protocolo familiar la comunicación es sustantivamente mejor que en las empresas que no lo han implementado (Díaz & Fuentes, 2012).

España es uno de los países que ha comprendido la importancia de tanto de la empresa familiar, como de la necesidad de un protocolo que regule su funcionamiento. Una definición amplia por la inclusión de los diversos aspectos que los conforman, así como de las áreas en las que influye, es la formulada por la asociación Madrileña de la Empresa Familiar: “Regula las relaciones de la familia empresaria y responde a la propia realidad tanto de la familia como de la empresa. Así, ha de ser la conclusión que se obtenga tras un trabajo en la familia, la empresa y la propiedad. Supone un proceso con componentes jurídicos, económicos y empresariales, pero sobre todo, es un proceso de trabajo

psicológico y emocional con la familia que, en ocasiones, no se tiene en cuenta en su justa medida” (Echaíz, 2010).

Las empresas familiares tienen tanta relevancia económica y la contribución del protocolo familiar al mejoramiento es tan evidente, que en España se ha legislado y desde el ámbito legal el protocolo es: “el conjunto de pactos suscritos por los socios entre sí o con terceros con los que guardan vínculos familiares que afectan una sociedad no cotizada, en la que tengan un interés común en orden a lograr un modelo de comunicación y consenso en la toma de decisiones para regular las relaciones entre familia, propiedad y empresa que afectan a la entidad” (Perez de Madrid, 2008).

De las anteriores definiciones se pueden extraer varios aspectos, los más relevantes:

- a) Debe ser un “traje a la medida”, porque atiende a las condiciones específicas tanto al interior como del entorno al momento en que se elabora.
- b) Es un documento producto de un proceso que por un lado integra lo objetivo (componentes jurídicos, económicos y empresariales) pero que implica lo subjetivo (trabajo psicológico y emocional con la familia).
- c) Su función es lograr cohesión, armonía y la comunicación familiar en torno a la realidad de la empresa para internalizar la visión o el sueño de futuro.
- d) La finalidad es definir reglas para establecer las relaciones familia-empresa.
- e) Para mantenerse vigente deberá irse adaptando a las condiciones internas y externas, es decir, es un documento inacabado.
- f) Lo importante del protocolo más que el documento (producto), es el ejercicio de racionalidad comunicativa que se establece (proceso), pues como ya se mencionó ha de ser modificable.

Como se comentó con anterioridad el protocolo es un proceso al cual Echaíz (2010), divide en siete etapas: la planeación, la consulta, la elaboración, la

deliberación, la aprobación, la aplicación y la revisión (Casillas, Díaz, & Vázquez, 2005). Afirman que existen diversos aspectos a tomar en cuenta al elaborar el protocolo y definir su contenido señalando los siguientes puntos:

- El ámbito del protocolo: Empresas, bienes y personas afectadas.
- Los órganos de gobierno de la empresa: determinar el régimen de funcionamiento.
- Los órganos de gobierno de la familia: estructura, composición, organización y funcionamiento del consejo de familia.
- Criterios para evitar confusión de patrimonio familia- empresa.
- La situación de los miembros de la familia respecto a la empresa: sucesión, acceso a la empresa, puestos, remuneración.
- Situación accionarial: distribución del capital, incidencia en el gobierno de la empresa.
- Transmisión de acciones: causa de muerte, de forma voluntaria o forzosa, entre socios.
- Previsiones a adoptar: matrimonios, testamentos, etc. para mantener la empresa como familiar.
- Las normas de revisión del protocolo.

De la misma manera hace referencia a las políticas que deben establecerse para concretar los aspectos anteriormente enumerados:

- Políticas de decisión y gobierno.
- Políticas de rentas y desinversiones
- Políticas de la empresa
- Políticas sociales y familiares

(López, Ávalos, Domínguez, & Frank, 2009) Proponen la estructura de protocolo contemplando los siguientes elementos:

- Exposición de motivos por lo que fue creado.
- Mensaje de los familiares que lo elaboraron.

- Historia tanto familiar como empresarial.
- Valores rectores que explican el comportamiento.
- Relación de los órganos de gobierno.
- Carta compromiso de los familiares que lo crearon.
- Mecanismo para modificar el documento.

En relación a los elementos particulares que debe contener:

- 1.- Definición, composición y funcionamiento de la asamblea de accionistas.
- 2.- Definición, composición y funcionamiento de un consejo familiar.
- 3.- Definición, composición y funcionamiento de un consejo de administración.
- 4.- Determinación y vivencia de la misión, visión y valores de la empresa.
- 5.- Definición para agrupar el derecho al voto.
- 6.- Definición del derecho a la compra venta de acciones.
- 7.- Definición de políticas de dividendos alineada y consensuadas con el consejo de administración.
- 8.- Definición, contratación, remuneración y liquidación de accionistas.
- 9.- importancia del documento en el acta constitutiva.
- 10.- Establecimiento de un sistema de comunicación seguro y ágil, veraz entre los accionistas, los consejeros y el director general.

Como se puede ver el protocolo familiar es un instrumento en el que se vierte la esencia y modo de operación de la empresa, elemento de gran utilidad por su contribución a la clarificación de funciones, por lo que su implementación en las empresas da certidumbre y contribuye a la permanencia de la empresa. Pues es una “herramienta que facilita la aproximación de los diferentes puntos de vista que puedan tener los miembros de la familia que integran la empresa familiar, al mismo tiempo que ofrece más cohesión y facilita la adopción de decisiones, ya que permite situar el interés común (familiar) por encima del individual” (Egea, 2007). Razón por la cual se ha incluido en el análisis de las empresas como parte del presente estudio.

2.6 La Continuidad en la Empresa Familiar

Los humanos somos seres de costumbres ocupamos generalmente los mismos lugares en las aulas, el autobús, la mesa de juntas o de comer, acudimos a los mismos centros comerciales o cines; en consecuencia todo cambio ocasionará resistencias. Sin embargo el cambio es una constante en el entorno actual, sobre todo en el ámbito empresarial es una constante, reconocer las transformaciones en el desarrollo de las empresas constituye un paso que apoya a la adecuación de las actividades, funciones y relaciones al interior de cada subsistema el de la familia y el de la empresa sobre todo cuando se tiene que hacer frente al cambio más complejo que atraviesa la EF llamado sucesión, todas las aproximaciones teóricas tiene una finalidad concreta “teniendo en cuenta estas dificultades... debemos tratar de que ésta llegue a su término con la menor repercusión posible para el negocio” (Claver, Rienda, & Pertusa, 2004).

2.6.1 Etapas de desarrollo en la Empresa Familiar

La Empresa Familiar como cualquier organización está influenciada en su desarrollo por diversos elementos como el tiempo, el crecimiento o diversificación de la empresa, dinamismo de los mercados, la evolución tecnológica, mantener el nivel de competencia, las adecuaciones que deben hacerse debido a la legislación como la materia impositiva entre otras. Por lo que se puede afirmar que la empresa tiene un carácter dinámico tanto en la estructura pese a que suele ser muy estable dentro del sistema como en su funcionamiento el cual es más dinámico pues es la parte de la empresa que se va amoldando para responder a los imperativos del entorno y de la evolución propia de la empresa como organización viva.

Para hablar de la continuidad de la Empresa Familiar es menester identificar el desarrollo de la misma a través del tiempo, así como los necesarios cambios y adaptaciones propios de cualquier organización; al respecto existen diversas aportaciones teóricas a los que se denomina “modelos evolutivos de las

empresas” producto (Casillas, Díaz & Vázquez, 2005), las cuales se pueden apreciar en el cuadro citado a continuación:

Cuadro 2.7 Modelos del ciclo de vida en la Empresa Familiar

	Modelos Iniciales			Modelos desarrollados	
	Mc Givern	Herson	Ward	Gersick y	Gallo y Amat
	1989	1999	1991	Otros 1997	2003
Aportación	Adecuación de Funciones directivas, Orienta a la selección del sucesor	Propone procesos de ajuste entre el tipo de organización y el nivel generacional	La naturaleza del negocio, de la organización, la motivación del directo, las expectativas económicas y objetivos de la familia afectan la evolución	Introduce la dimensión temporal, modelo dinámico que involucra los tres ámbitos familia, empresa y propiedad	Elabora una matriz donde interrelaciona tipos de familia, propiedad, estructura, empresa familiar. Con el tipo de negocio mono, multi o cartera.
Etapas	Iniciación Desarrollo Crecimiento Madurez Decadencia	1° Generación- Control estricto Transición 2° Generación – Gestión colaborativa Transición 3° Generación- Gestión colectiva	Etapa I Fundador –Espíritu emprendedor Etapa II Asociación de hermanos- Profesionalización Etapa III Confederación de primos- Soc. de cartera	Empresa: Fundación- Expansión- Madurez Familia: Joven- Entrada en la empresa- Trabajo conjunto- Entrega mando Propiedad: Propietario Controlador Asociación de Hnos. Consorcio de Primos	De acuerdo a las combinaciones los modelos de evolución pueden ser: Lenta Rápida Equilibrada

Fuente: Elaboración propia a partir de Casillas (2005)

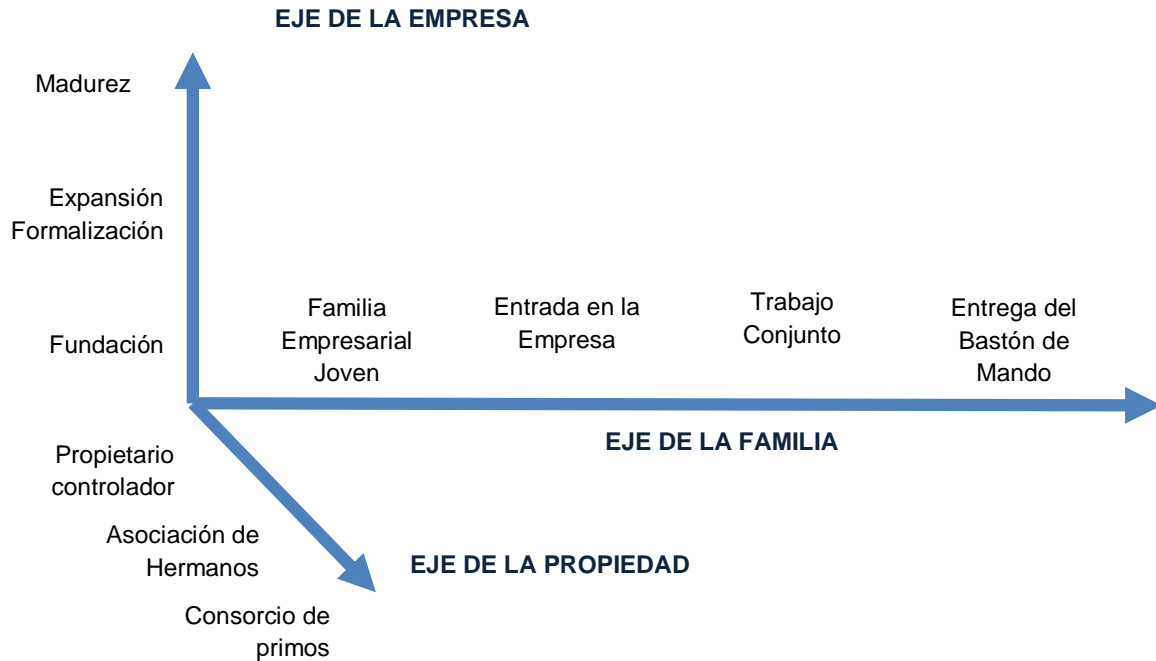
Los modelos iniciales están relacionados con los modelos clásicos de crecimiento en la empresa donde se muestra que el estadio por el que atraviesa la compañía determina sus funciones y organización en la que cada etapa posee

características propias que van adaptándose, superando crisis para lograr la continuidad. Las aportaciones de Ward son sumamente valiosas para comprender el desarrollo de la EF pues cada sector de actividad es distinto el tamaño, complejidad, la motivación del director, las expectativas económicas y objetivos de la familia en su conjunto hacen a la empresa única pues es una combinación de todas estas fuerzas y es precisamente el modelo de Ward en el que se ha basado la selección de la muestra para este estudio.

Para efecto de la presente investigación se hará énfasis en las aportaciones de desarrolladas por Gersick, Gallo y Amat para interpretar la realidad debido a la amplia gama de aspectos que involucran permitiendo una comprensión más profunda de la evolución de las Empresas Familiares y los aspectos que las han impactado.

El modelo propuesto por Gersick es conocido como “Modelo Dinámico de los Tres Círculos” representado en una imagen tridimensional cuyos ejes describen la evolución por etapas de la propiedad, la familia y la empresa. Donde se permite visualizar la evolución de las empresas familiares en cada subsistema que la integra en el transcurso del tiempo, tal visualización permite identificar las características de cada etapa en la que se encuentra una empresa, razón por el que se ha considerado necesario incorporar esta teoría, con la finalidad de que a través de esta perspectiva se identifiquen las unidades de análisis, a continuación se presenta la imagen del modelo:

Imagen 2.6 Modelo Dinámico de los tres Círculos Gersick



Fuente: Extraído de Neubauer & Lank (2003).

El inconveniente del presente modelo es la cantidad de combinaciones producto de una matriz de $4 \times 3 \times 3$ a la que Gersick y compañía delimitan en arquetipos tales como en la propiedad el de propietario- controlador, asociación de hermanos y consorcio de primos. En el eje de la familia los arquetipos la entrega de bastón de mando; el eje de la empresa consta de tres momentos el de la fundación, proceso de expansión y formalización y la madurez. A continuación se presentan las características de cada eje en función de su evolución en el tiempo.

Etapas de la Propiedad

- a) Propietario controlador
 - i. El dueño controla casi la totalidad el negocio
 - ii. Generalmente se trata de empresas emprendedoras
 - iii. Pueden trabajar otros familiares

- iv. Reto crecer y hacer participar a otros familiares.
- b) Asociación de hermanos
 - i. Han superado al menos un relevo generacional
 - ii. El control de la propiedad recae en los hermanos
 - iii. Reto compartir el poder y delimitar el papel de los propietarios no empleados en la empresa.
 - iv. Debate entre la reinversión y la repartición de dividendos.
- c) Consorcio de primos
 - i. El accionariado familiar se encuentra bastante fragmentado
 - ii. Cultura solida conseguida a lo largo de los años
 - iii. Reto hacer frente a un sistema social muy complejo y la fluidez en la compra-venta de acciones.

Etapas de la Familia

- a) Familia joven de negocios
 - i. Unidad familiar matrimonio e hijos.
 - ii. Decisiones desarrollo profesional de los cónyuges
 - iii. Establecerlas relaciones con la familia extendida.
- b) Entrada en el Negocio
 - i. Transición de a la madurez de los hijos
 - ii. Conflictos entre padres e hijos
- c) Familia que trabaja de forma conjunta
 - i. Padres e hijos trabajan en la empresa
 - ii. Principal reto capacidad de adaptación mutua entre generaciones
 - iii. Necesidad e arbitrar medios de resolución de conflictos
- d) Cesión de mando
 - i. Cambio de los sistemas de relación
 - ii. Proceso de reorientación estratégico
 - iii. Encontrar un nuevo papel para la nueva generación

Etapas de la Empresa

- a) La Fundación
 - i. La empresa es un negocio resultado de un emprendedor
 - ii. Orientada al crecimiento y consolidación
 - iii. Estructura informal
 - iv. Los retos son la supervivencia y formalización
- b) Expansión y formalización
 - i. Etapa final del crecimiento
 - ii. Racionaliza su modelo y estructura sus procesos
 - iii. Procesos de diversificación y expansión
 - iv. Retos profesionalización y fundamentar la estrategia.
- c) Madurez
 - i. La empresa es una organización compleja y estable
 - ii. Base solida de mercado
 - iii. Tasas de crecimiento reducidas
 - iv. Formalizada, estructurada, divisional
 - v. Reto revitalizar la empresa y potenciar áreas de crecimiento.

Lo valioso de estas aportaciones es la consideración simultanea de los tres procesos de evolución de los tres subsistemas de la empresa familiar y permite visualizar la complejidad de los procesos por los que atraviesa la empresa que no en pocos casos puede ser simultanea como el traspaso de la propiedad que trae consigo el cambio de liderazgo y la renovación de la estrategia que habrá de seguir la empresa como consecuencia del cambio de estafeta.

Por último se menciona el desarrollo de la empresa desde la perspectiva de Miguel Ángel Gallo y Johan Amat quienes en 2003 diseñan una matriz que incluyen una serie de dimensiones que permiten explicar la evolución de la Empresa Familiar entre las que se encuentran el tipo de familia, tipo de propiedad, tipo de orientación estratégica, de Empresa Familiar y de acuerdo con la combinación de estas dimensiones hacen particular y diferente la evolución debido al entorno cambiante, la competencia, la influencia de los cambios

tecnológicos en cada empresa proponiendo tres modelos de evolución lenta, rápida y equilibrada, cuya estructura se muestra en el siguiente cuadro:

Cuadro 2.8 Estructura del Modelo Evolutivo de Gallo y Amat

Tipo de Familia	Tipo de Propiedad	Tipo de Empresa según su orientación estratégica		
		Mononegocio	Multinegocios relacionados	Cartera de negocios diversificada
Familia extensa multigeneracional	Consortio de primos			
Familia nuclear ampliada	Equipo de hermanos			
Familia nuclear	Propiedad única			
Tipo de estructura organizativa		Estructura Funcional	Estructura divisional	Estructura de holding
Tipo de empresa Familiar		Empresa de trabajo Familiar	Empresa de Dirección Familiar	Empresa de Gobierno Familiar

Fuente: Extraído de Casillas (2005)

El modelo de la evolución lenta es el que generalmente se ha propuesto en la mayoría de los modelos donde no se contemplan alteraciones hasta que la empresa pasa de una generación a otra, modelo que se queda un poco corto en el entorno actual. El modelo de evolución rápida describe a las empresas que en pocas décadas pueden convertirse en grandes empresas, las complicaciones que estas empresas presentan son el equilibrio entre la dedicación del empresario y su cónyuge, las estructuras son más formales y se requiere de incorporación de terceros, la protección del patrimonio familiar, la gestión. Finalmente el modelo de evolución equilibrada es el que proponen como ideal, con estructura funcional y dedicada a un negocio hasta la empresa de gobierno familiar, con estructura familiar, mediante un holding diversificado en diferentes negocios y el crecimiento de la familia y la propiedad.

La inclusión de los dos modelos obedece a la multiplicidad de factores que contemplan y la complementariedad entre ellas que permitirá analizar las empresas familiares (unidades de análisis) desde estas perspectivas.

2.6.2 Continuidad: Sucesión y transferencia de la propiedad

Hablar de sucesión, es hablar del tema más estudiado del fenómeno llamado Empresa familiar, fase por la que toda empresa que pretenda la continuidad, proceso que pone a prueba la estabilidad de la empresa y la coherencia entre el proyecto de la empresa y la percepción que la familia propietaria tiene de la misma. “El problema de las empresas familiares no está en su nacimiento sino en el de su continuidad, que es realmente el objetivo y el fin último de la misma” (González, 2010). La sucesión no solo es el acto en sí de entregar la dirección, la sucesión debe ser un proceso planeado, estructurado y debe iniciar cuando la generación actual se encuentra en activo, lo preferible es anticipar la elección del sucesor antes de que sea necesario el cambio de estafeta. Tomando en cuenta la capacidad y competencia de los posibles sucesores, que si bien cuentan con capital cultural y relacional acumulado, también requieren capacidad de gestión, liderazgo y comunicación para guiar a la organización a los logros que se proyectan como parte de la estrategia de la empresa. Los elementos que se deben tomar en cuenta al pensar en la sucesión son la familia, el negocio, la propiedad y la gestión, en cuya interacción se generan problemas de tipo económico en cuanto a la dicotomía reparto de utilidades – reinversión, la equidad en la remuneración de directivos familiares y no familiares, conflictos estructurales dependiendo de su posición en el sistema de los tres círculos y el conflicto generacional (Casillas, Díaz, & Vázquez, 2005).

a) Reglas para la Sucesión

El proceso debe iniciar con tiempo suficiente

Creer fuera de la empresa (experiencia profesional en otras empresas)

Tener la convicción de pertenecer a la empresa de la familia,
Determinar la sucesión de la dirección, pero también de la propiedad
Determinar los roles de los familiares en la empresa
Fomentar la comunicación eficaz.

b) Elementos Clave

El sucesor debe admitir que no es eterno, planificando con una buena comunicación tanto en la empresa y la familia.

Formar a varios candidatos para elegir al más apto para la dirección y de acuerdo a las características de cada uno situarlos a los órganos de gobierno.

Asegurar los procedimientos para la incorporación de futuros accionistas.

Establecer regulaciones entre accionistas, directivos y personal de la empresa y miembros de la familia.

Regular todas las relaciones intergeneracionales y sucesorias en el protocolo familiar.

El testamento debe ser parte del protocolo para dar certeza jurídica.

Transmitir los puntos fundamentales de la cultura de la empresa a la próxima generación.

c) Proceso de selección para la sucesión

Como ya se ha mencionado la sucesión generalmente se atribuye solo al hecho en sí de ceder la estafeta entre generaciones, pero para asegurar la continuidad (Casillas, Díaz, & Vázquez, 2005), proponen un proceso de ocho pasos para la selección donde se encuentre al mejor candidato.

Paso 1 Identificar las necesidades futuras del sistema

Considerar los retos de la empresa al exterior para diseñar la estrategia, considerarlos retos internos de acuerdo a la etapa generacional en la que se encuentre.

Paso 2 Identificar el perfil del liderazgo

Definir las habilidades y aptitudes conocimiento de la empresa, entorno competitivo, mercados en los que se desarrolla (clientes-proveedores-oferta), habilidades para planificar, integrar grupos, capacidad de comunicación. Todas las características anteriores pensando también en el futuro.

Paso 3 Recopilar información de los posibles candidatos

Evitar pensar en términos de un solo candidato y considerar incluso candidatos externos, considerar el rendimiento en cargos de gobierno de los candidatos tomado en cuenta también aptitudes familiares, de propiedad y empresariales.

Paso 4 Análisis de la información

Realizar análisis FODA, comparar entre el perfil ideal y el de cada candidato, dar formación si el candidato no cuenta con todos los requisitos, en caso de no haber tiempo, buscar un sucesor fuera.

Paso 5 Tomar la decisión

Proteger la privacidad de los candidatos, pero siendo transparentes con el proceso de selección que debe ser consensuado con consejeros y externos que cuenten con conocimiento de la familia, considerar formar un comité de sucesión.

Paso 6 Establecer un programa de transición

Desarrollar un programa que defina cuándo se darán los cambios más críticos, transferir la responsabilidad gradualmente. Asegurar que la generación mayor tenga un buen plan de retiro que incluya lo económico, institucional y laboral. Si existieran varios mayores que vayan a retirarse pensar el que sea secuencial, y mantenerse alerta a las resistencias que surjan en el proceso.

Paso 7 Anunciar la decisión

El proceso que se use para anunciar la decisión puede fortalecer o debilitar la autoridad para el sucesor y la seriedad que se atribuye al cambio.

Cuando se realice el anuncio se debe explicar cómo y por qué se selecciono incluyendo información sobre:

- La dirección estratégica (las directrices para obtener los resultados deseados)
- Por qué es el sucesor el más adecuado para realizar la estrategia, para conservar los valores y aspiraciones de la familia.
- Un resumen de los méritos del sucesor y su visión de futuro
- Una descripción de lo que los demás pueden hacer para que la sucesión sea exitosa.

Tener atención que habrá de consolar a los candidatos que no fueron seleccionados.

Paso 8 Suerte

Desarrollar un plan de contingencia, en caso de imprevistos, tener en cuenta que la implantación y el desarrollo de un plan de sucesión es un proceso lento.

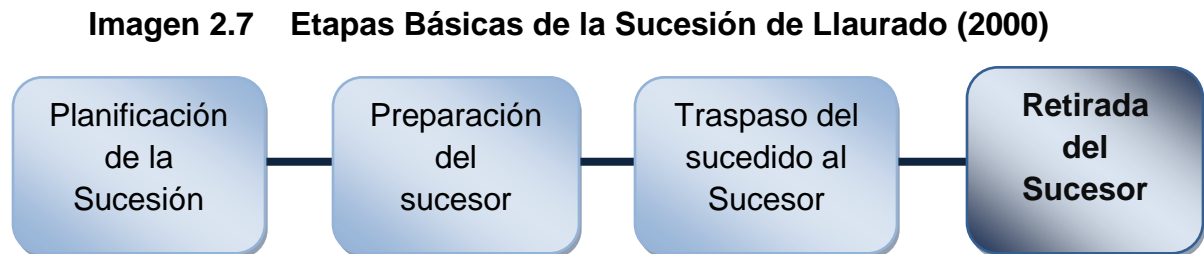
d) Plan de Sucesión

Pese a las expectativas distintas de cada actor dentro de la empresa familiar y precisamente por esta diversidad de enfoques, todo plan debe contener de acuerdo con Llaurado (2000):

- a) Estratégico: Basarse en el análisis del entorno y potencial de la empresa
- b) Comprensivo: Considerar los intereses de diferentes colectivo.
- c) Gestionado profesionalmente: Alguien debe tener cuidado con el diseño, aplicación y asegurar la intervención de los tomadores de decisiones.
- d) Simple: Establecer pocas prioridades.

- e) Escrito: Que sirva como guía, puede ser modificable, de preferencia con la ayuda de un experto
- f) Dilatado en tiempo: Necesita tiempo para asimilar cada fase. (Casillas, Díaz, & Vázquez, 2005).

La sucesión debe ser todo un proceso planeado, formalizado, con asesoría externa, que se ha resumido en cuatro etapas como se muestra en la siguiente imagen:



Fuente: Extraído de Casillas (2005).

De la imagen antes mostrada la planificación de la sucesión debe iniciar cuando el fundador se siente útil, estableciendo el rumbo que desea siga la empresa, así como los valores que la familia quiere que se preserven.

Preparación del sucesor la preparación debe darse antes y después del anuncio, en caso de que la preparación se dé después del anuncio, se reducen las tensiones.

Traspaso del sucedido al sucesor el sucedido introducirá al sucesor gradualmente en sus funciones diarias, ir delegando funciones.

Retirada del sucedido cuando el sucesor es el nuevo gran empresario y líder máximo.

Nada asegura la falta de conflicto y las adversidades ante el cambio de titular dentro de la Empresa Familiar, sin embargo, ante un proceso que invariablemente generará resistencias, frustraciones y desencuentros hace más que necesario planificar el proceso de sucesión.

Capítulo III

Marco Contextual

Capítulo III Marco Contextual

3.1 Contexto General de España

3.1.1 El Reino de España

Se encuentra ubicado al suroeste de Europa, bordeando el Mar Mediterráneo, Océano Atlántico Norte, Golfo de Vizcaya, y las montañas de los Pirineos; al suroeste de Francia. España controla un número de territorios en el norte de Marruecos que incluye los enclaves de Ceuta y Melilla, y las islas del Peñón de Vélez de la Gomera, Peñón de Alhucemas y las Islas Chafarinas. Fue durante los siglos XVI y XVII el imperio más poderoso a nivel mundial sin embargo debido a la Revolución Industrial, la separación de sus colonias y las estructuras en las redes de comercio, perdió tal supremacía. Logró mantenerse al margen en la primera y segunda guerra mundial; debido en parte al padecimiento de una cruenta guerra civil de 1936 a 1939 y una dictadura de más de 30 años, que aún pesa en la memoria de sus habitantes; misma que terminó con la muerte de Francisco Franco en 1975. Dando origen a una transición a la democracia ejemplar a nivel mundial seguida de una modernización económica rápida.

En 1986 ingresó a la Unión Europea, actualmente atraviesa una crisis que inició con una recesión mediados del año 2008, ante esta situación el gobierno ha implementado medidas de austeridad aplicadas para reducir un gran déficit presupuestario y tranquilizar a los inversionistas extranjeros; lo que ha llevado a una de las tasas de desempleo más altas de Europa (CIA, 2014).

España cuenta con dos zonas horarias y su división administrativa se encuentra conformada por 17 comunidades autónomas y 2 ciudades autónomas; Andalucía; Aragón; Asturias; Canarias (Islas Canarias); Cantabria; Castilla-La Mancha; Castilla y León; Cataluña (castellano), Catalunya (catalán), Catalonha (aranés) [Cataluña]; Ceuta *; Comunidad Valenciana (castellano), Comunitat Valenciana (valenciano) [Comunidad Valenciana]; Extremadura; Galicia; Illes Balears (Islas Baleares); La Rioja; Madrid; Melilla *; Murcia; Navarra (castellano), Nafarroa (Vasco) [Navarra]; País Vasco (castellano), Euskadi (País Vasco) [País Vasco]. El

idioma más hablado es el Castellano (Español) con un 74% de la población, seguido por el Catalán con un 17%, el Gallego del 7%, y el Vasco 2%, todos son considerados idiomas oficiales en las regiones que se hablan; el catalán es oficial en Cataluña, las Islas Baleares y la Comunidad Valenciana (donde se le conoce como valenciano), en el extremo noroeste de Cataluña (Vall d'Aran), el aranés es oficial junto con el catalán; El gallego es oficial en Galicia; Vasco es oficial en el País Vasco y en la zona vascófona de Navarra; Aragonés, aranés asturiana, vasca, Calo, catalán, gallego y valenciano son reconocidas como lenguas regionales en virtud de la Carta Europea de las Lenguas Regionales o Minoritarias (*Ibid*).

La población estimada para julio del 2014 es 47, 737, 941 habitantes ocupando el lugar 29 a nivel mundial la estructura de edades se encuentra conformada como se puede apreciar en la tabla siguiente:

Tabla 3.1 Composición Poblacional de España

Edad	Porcentaje	Hombres	Mujeres
0-14 años	15.4	3,791,781	3,575,157
15-24 años	9.6	2,370,289	2,212,511
25-54 años	45.9	11.158.451	10.752.197
55-64 años	17.6	2,662,055	2,799,379
65 años y más	17.5	3,582,643	4,833,478

Fuente: Elaboración propia a partir de la Factbook; CIA (2014)

Esta información nos permite identificar que este país sigue la tendencia europea de la disminución en las tasas de natalidad, pues únicamente una cuarta parte de la población es menor de 25 años lo que indica a futuro una disminución de mano de obra y de consumidores, actualmente la burbuja poblacional se encuentra en personas entre 25 y 54 quienes se encuentran en edad productiva, pero debido

al desempleo y a las condiciones actuales del mercado laboral no tienen una estabilidad futura asegurada.

En lo referente a la economía España experimentó una prolongada recesión consecuencia de la crisis financiera global. El Producto Interno Bruto (PIB) se contrajo un 3,7% en 2009, poniendo fin a una tendencia de crecimiento de 16 años; el crecimiento económico se reanudó moderadamente a finales de 2013, en virtud de que la contracción del crédito en el sector privado, la austeridad fiscal y la alta tasa de desempleo continuaron pesando en el consumo interno y la inversión. Las exportaciones, sin embargo, han resistido a lo largo de la crisis económica, La tasa de desempleo subió de un mínimo de un 8% en 2007 a más del 26% en 2013, forzando las finanzas públicas españolas a ejercer un aumento en prestaciones sociales (específicamente en la prima del paro o desempleo) mientras que los ingresos tributarios cayeron. El déficit presupuestario de España alcanzó el 11,4% del PIB en 2009. España reduce gradualmente el déficit de casi un 7% del PIB en 2013, ligeramente por encima del objetivo del 6,5% negociado entre España y la Unión Europea (UE). La cuenta corriente de España tuvo un superávit en 2013 por primera vez desde 1986. La deuda pública ha aumentado considerablemente - desde el 60,1% del PIB en 2010 al 93,4% en 2013 El aumento de la productividad laboral, la moderación de los costos laborales y una menor inflación han ayudado a mejorar el interés de los inversores extranjeros en la economía y para reducir los costos de endeudamiento del gobierno. El gobierno ha impulsado reformas laborales (de pensiones, de salud, de impuestos, y de educación) cuya finalidad es fomentar la inversión externa.

Es un país sumamente nacionalista con preferencia por los productos locales con un nivel de exportaciones de bienes y servicios: 32,8%; contra un -30.4% las importaciones de bienes y servicios. La composición por sectores económicos es de agricultura 3.1%, industria 26% y de servicios: 70,8% estimaciones todas de 2013 (CIA, 2014).

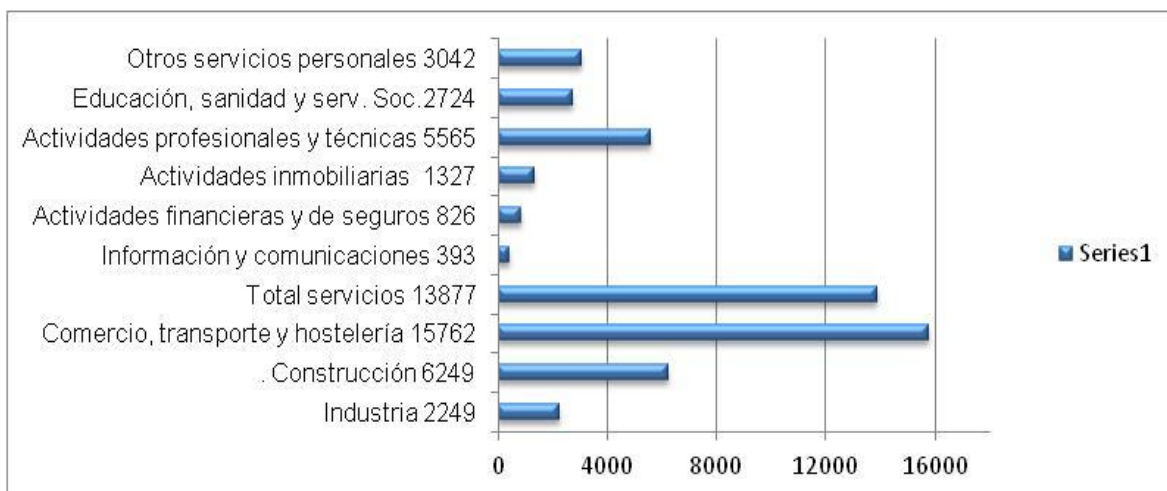
La industria, el sector de interés en el presente trabajo, se encuentra conformada por textiles y prendas de vestir, alimentos y bebidas, metales y manufacturas de

metal, productos químicos, construcción naval, automoción, máquina-herramienta, el turismo, la arcilla y productos refractarios, calzado, productos farmacéuticos, equipos médicos. (*Ibid*)

3.1.2 Características Generales de la Comunidad Autónoma de Cantabria

La comunidad autónoma de Cantabria cuenta en su interior con 102 ciudades y pueblos, posee una población de 591,888 habitantes, de los cuales casi una tercera parte se concentra en Santander y su zona circunvecina. Posee una superficie de 5,253 kilómetros cuadrados poseyendo una densidad poblacional de 110,8 personas por kilómetro cuadrado. El uso horario es una hora más a la del meridiano de Greenwich UTC +1:00. La comunidad autónoma posee subdivisiones administrativas como Santander, Torrelavega, Camargo, Castro-Urdiales, Piélagos, El Astillero, Laredo, Santoña, Los Corrales de Buelna, Santa Cruz de Bezana, Reinosa, Cabezón de la Sal, Santa María de Cayón, Santillana del Mar, por mencionar los más representativos. (ICANE, 2013) En cuanto al rubro económico se presenta a continuación información sobre las empresas en Cantabria.

Gráfica 3.1 Empresas por actividad económica en Cantabria



Fuente: Elaboración propia extraído del Instituto Nacional de Estadística (INE, 2014)

La tasa de paro (desempleo) en la comunidad autónoma es de 20.95% por debajo de la media nacional de 26.3%. Teniendo un total de 220,200 personas ocupadas, con un PIB per cápita de 21.55 euros. La ubicación cercana al mar y la cadena montañosa que contiene la humedad, haciendo al territorio de Cantabria propicio para actividades agrarias pues cuenta con una superficie agrícola de 235,238.05 hectáreas (INE, 2013). La comunidad autónoma de Cantabria es considerada parte de la zona “Pija” es decir, con mayores recursos económicos que caracteriza a la zona norte de España. Cuenta con un número considerable de industrias, áreas propicias para la cría de ganado y la agricultura, la ubicación portuaria le permite ser espacio de ingreso y salida de mercancía; siendo además la actividad pesquera una industria pujante, pues España se caracteriza, por ser después de Japón, el país que más consume pescado.

3.1.3 La Empresa Familiar en España

La EF es un tema de relevancia en España como muestra de esto en 1992 surge el Instituto de la Empresa Familiar (IEF) para dar respaldo a las EF, pues representan una parte importante dentro de la economía española pues para 2010 existían 2.9 millones de este tipo de empresas, representan el 70% del Producto Interno Bruto (PIB) y el 75% del empleo privado que representa alrededor de 14 millones de empleos. Aportan el 59% del total de las exportaciones, el 37% de las EF españolas facturaron más de 1000 millones de euros (López, Serrano, Gómez, & García, 2011).

El IEF tiene como objetivos apoyar en los proceso de planificación de la sucesión, atraer y retener directivos no familiares, renovar a los séniors venciendo la natural resistencia a retirarse, evitar los problemas financieros producto del cambio generacional, Garantizar la competencia del sucesor El IEF cuenta con una importante Red de Cátedras de Empresa Familiar. Esta Red es una de las más grandes en el mundo en esta disciplina, la componen 36 Cátedras donde trabajan 200 profesores quienes difunden la información sobre EF y forman a una media de 1.800 alumnos al año (Instituto de la Empresa Familiar, 2013).

Las Cátedras de Empresa Familiar se crean con el objetivo de analizar, investigar y ejercer la docencia sobre la realidad y naturaleza de las EF, puesto que son la base principal de creación de riqueza en España. El instituto, por medio del área académica que ha desarrollado, dirige y coordina actividades con el objetivo de asegurar homogeneidad de los contenidos y mejorar su calidad. La incorporación de la empresa familiar como tema en los planes de estudios universitarios ha representado un avance en el proceso de aproximación de las universidades hacia la realidad del tejido empresarial español. (Instituto de la Empresa Familiar, 2013) vinculándose con universidades a través de la firma de un acuerdo para la creación de una Cátedra de Empresa Familiar entre la Universidad - el patrocinador o patrocinadores- la Asociación Territorial - el IEF. Las universidades que han implantado una Cátedra de Empresa Familiar por iniciativa propia y que cumplen las condiciones establecidas por el Instituto, se integran en la Red mediante la firma de un acuerdo de colaboración. Entre la que se encuentran:

- Asociación Andaluza de la Empresa Familiar
- Empresa Familiar de Castilla y León
- Asociación de la Empresa Familiar de Castilla-La Mancha
- Asociación de Empresa Familiar de Aragón
- Asociación Extremeña de la Empresa Familiar
- Asociación Catalana de la Empresa Familiar
- Asociación Gallega de la Empresa Familiar
- Asociación Valenciana de Empresarios
- Asociación de la Empresa Familiar de Alicante
- Asociación Murciana de la Empresa Familiar
- Asociación Asturiana de Empresa Familiar

- Asociación para el Desarrollo de la Empresa Familiar de Madrid
- Asociación de la Empresa Familiar de las Islas Canarias
- Asociación Cántabra de Empresa Familiar
- Asociación Riojana de la Empresa Familiar
- Asociación Balear de Empresa Familiar (*Ibíd.*)

La Asociación Cántabra de la Empresa Familiar (ACEFAM)

Entidad privada independiente, sin ánimo de lucro, creada para el apoyo y defensa de las Empresas Familiares de la Comunidad. El objetivo como asociación es apoyar el crecimiento y evolución de la empresa familiar, así como su vinculación con Cantabria, favoreciendo políticas de responsabilidad social y fuerte arraigo en nuestra comunidad.

El diálogo dentro de la familia es para la Asociación el mejor método para la resolución de los principales problemas. Para su consecución, así como para la sensibilización de sus miembros, se desarrollan con frecuencia diferentes actos de formación, en los que cuenta tanto con expertos nacionales como extranjeros.

La ACEFAM promueve, según sus estatutos:

- Estudio, análisis y valoración de los problemas privativos de aquellas empresas en las que la mayoría o una participación importante del capital social está detentado por personas que reúnan vínculos de parentesco entre sí, o de aquellas empresas en que el capital social está concentrado en pocas personas físicas o jurídicas.
- Iniciativas de particulares o de empresas ya constituidas, que tiendan a crear las empresas familiares o a apoyar a los emprendedores.
- Fomentar la transmisión de la empresa de padres a hijos.

- Promover, a través de los cauces legales pertinentes, las modificaciones legislativas necesarias que impulsen los intereses sucesorios de este tipo de empresas.
- Fomentar la cultura empresarial, en general y, en particular, fomentar la continuidad de la empresa familiar por parte de los descendientes.
- Promover y fomentar todas aquellas iniciativas que tiendan al estudio y solución de los problemas de este tipo de empresas y colaborar con todas las instituciones, públicas o privadas, en esta materia, desde su propia personalidad jurídica independiente (ACEFAM, 2013).

La Cátedra Santander de Empresa Familiar de la Universidad de Cantabria

La Cátedra se crea en 2008 por la iniciativa del Instituto de la Empresa Familiar (IEF) y la Asociación Cántabra de la Empresa Familiar (ACEFAM) contando con la colaboración del Banco Santander, nombrándose directora de la Cátedra a D^a. María Concepción López Fernández, profesora Titular del área de Organización de Empresas, del Departamento de Administración de Empresas.

La Cátedra colabora en los siguientes aspectos:

- Intercambiar información y conocimientos en el ámbito propio de sus actividades.
- Desarrollar conjuntamente actividades de estudio e investigación de proyectos específicos mediante acuerdos puntuales.
- Desarrollar programas de actividades conjuntas de formación.

Organizar foros de encuentro entre académicos, empresarios y estudiantes que permitan el intercambio de conocimiento, experiencias e inquietudes.

Funciones y Objetivos

Analizar, investigar y la docencia sobre la problemática y perspectivas de la empresa familiar desde todos los puntos de vista que se estimen relevantes.

Para tratar de alcanzar este objetivo, la Cátedra asume tres funciones complementarias:

- Difusión de la problemática específica de la Empresa Familiar.
- Desarrollo de un programa formativo sobre la Empresa Familiar.
- Realización de investigaciones sobre la Empresa Familiar.

El equipo que integra la cátedra Directora de la Cátedra M^a Concepción López Fernández, Subdirectora de la Cátedra Ana M^a Serrano Badia, Coordinador de la Cátedra Manuel Palma Ruiz y otros colaboradores Gema García Piqueres, Profesora Ayudante Doctor de la U. de Cantabria, Marta Pérez P., Profesora Asociada de la U. de Cantabria, Félix Fernández-Cavada Badia, Profesor Asociado de la U. de Cantabria (Universidad de Cantabria , 2013).

Como puede apreciarse la vinculación entre empresas familiares, el IEF y la Red de cátedras permiten una articulación ordenada y el direccionamiento de esfuerzo conjunto para hacer más sólida a la EF en España, proporcionando información y formación a las familias empresarias, con la realización de investigación y producción de conocimiento aplicable a los diferentes contextos en donde se ubican las EF. Toda esta estructura organizacional que respalda y fortalece a las empresas de éste tipo y hace de este país un punto de referencia a partir del cual es posible contrastar el desarrollo de la EF en México, específicamente en la gestión y dirección que se lleva en las EF mexicanas.

3.2 Contexto General de México

3.2.1 Estados Unidos Mexicanos

Ubicado entre América del Norte, bordeando el Mar Caribe y el Golfo de México, entre Belice y los Estados Unidos y bordeando el Océano Pacífico Norte, entre Guatemala y EUA. Zona donde florecieron varias civilizaciones avanzadas entre las cuales se encuentran la Olmeca, Tolteca, Teotihuacana, Zapoteca, Maya y Azteca. México fue conquistado y colonizado por España en el siglo XVI. Se denominó Virreinato de la Nueva España durante tres siglos, hasta que alcanzó la independencia a principios del siglo XIX. La crisis financiera mundial a finales de 2008 provocó una recesión económica masiva al año siguiente, el crecimiento regresó en 2010 continuando con altibajos hasta la fecha. El país enfrenta dificultades económicas y sociales mismas que incluyen los bajos salarios reales, en consecuencia, subempleo para un gran segmento de la población, distribución inequitativa del ingreso, y pocas oportunidades para la población mayoritariamente indígena en los estados empobrecidos del sur. En un marco contemporáneo, las elecciones celebradas en el año 2000 marcaron la primera vez desde la Revolución Mexicana de 1910 que un candidato de la oposición (Vicente Fox), del Partido Acción Nacional (PAN) - derrotó al partido en el gobierno, el Partido Revolucionario Institucional (PRI). Fue sucedido en 2006 por otro candidato del PAN, Felipe Calderón, pero Enrique Peña Nieto recuperó la presidencia por el PRI en 2012 después de dos elecciones presidenciales sumamente reñidas y cuestionadas por amplios sectores de la población. Todo lo anterior ha dado la imagen de alternancia necesaria en el contexto internacional. México se ha dado a conocer en el mundo desde 2007, como un país inseguro debido a las organizaciones de narcotráfico, quienes han generado pugnas sangrientas, con el resultado de miles de homicidios (CIA, 2014).

México tiene tres husos horarios y su división administrativa está conformada por 31 estados y 1 distrito federal Aguascalientes, Baja California, Baja California Sur, Campeche, Chiapas, Chihuahua, Coahuila de Zaragoza, Colima, Distrito Federal *,

Durango, Guanajuato, Guerrero, Hidalgo, Jalisco, México, Michoacán de Ocampo, Morelos, Nayarit, Nuevo León, Oaxaca, Puebla, Querétaro de Arteaga, Quintana Roo, San Luis Potosí, Sinaloa, Sonora, Tabasco, Tamaulipas, Tlaxcala, Veracruz de Ignacio de la Llave (Veracruz), Yucatán y Zacatecas. (*Ibid*)

El presidente es el jefe de estado y jefe de gobierno, es él quien designa el gabinete el Congreso de la Unión se compone del Senado o Cámara de Senadores y la Cámara de Diputados, designados por elección popular. El idioma oficial es el Español hablado por el 92.7% de la población, el 5.7% de la población habla lengua indígenas entre las que se encuentran el Náhuatl, Maya, Otomí, Tarasco, Zapoteco, Mixteca, Huichol, etc. La población estimada a Julio de 2014 es de 119,713, 203 (INEGI, 2013). Ocupando el lugar 12 en el mundo. La estructura de la población en México se encuentra conformada como sigue:

Tabla 3.2 Composición Poblacional en México

Edad	Porcentaje	Hombres	Mujeres
0-14 años	27.90%	17,188,577	16,423,421
15-24 años	18.10%	10,999,445	10,741,999
25-54 años	40.40%	23,385,321	25,200,511
55-64 años	6.60%	3,850,792	4,527,074
65 años y más	6.9%	3,594,675	4,374,840

Fuente: Elaboración propia a partir de la Factbook; CIA (2014)

Al igual que España concentra la burbuja poblacional en habitantes en edad productiva pero a diferencia de este país la población mantiene una tendencia de crecimiento, generando consumo y mano de obra barata. Sin embargo las expectativas de crecimiento son inciertas debido a los problemas de inseguridad y las tendencias de la geopolítica que ubica los centros de poder económico en países como China y Rusia, en el que aún no está claro cuál ser el lugar que ocupen en el nuevo orden mundial que se perfila.

Una vez que inmiscuidos en temas económicos es menester hacer referencia a datos que sirvan para ubicar el estado actual de la economía en México, misma que se ha orientado más a la fabricación desde la firma del Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN). El ingreso per cápita es aproximadamente un tercio de la de los EE.UU.; sin embargo la distribución del ingreso sigue siendo muy desigual. México se ha convertido en el segundo mayor mercado de exportación de los Estados Unidos y la tercera mayor fuente de importaciones. En 2013, el comercio de mercancías en ambos sentidos llegó a casi 507,000 millones dólares (6,591 billones de pesos). México tiene acuerdos de libre comercio con más de 50 países, entre ellos Guatemala, Honduras, El Salvador, la Asociación Europea de Libre Comercio, y Japón. En 2012 México se unió formalmente las negociaciones de Asociación Transpacífico y formó la Alianza del Pacífico con Perú, Colombia y Chile. El actual gobierno de México, hizo hincapié en las reformas económicas durante su primer año de gobierno, pasando la educación, la energía, financiero, fiscal y de la legislación de reforma de las telecomunicaciones. El "Pacto por México" tripartito agenda de reforma tiene como objetivo mejorar la competitividad y el crecimiento económico a través de la economía mexicana. El Producto Interno Bruto (PIB) estimado en 2013 fue de 1327 mil millones de dólares, el PIB per cápita estimado para 2013 es de \$15,600 sin embargo es necesario recordar que la desigualdad en ingresos es muy amplia pese a que su ubicación en éste rubro en comparación a otros países está en la posición 88. La composición por sectores económico se encuentra conformada por agricultura: 3,6%, industria: 36,6% y servicios: 59,8%. (CIA, 2014) Pese a que México cuenta con un gran potencial por sus recursos naturales, la agricultura genera pocos ingresos, siendo el sector servicios el más relevante, pero el más susceptible a los problemas de inseguridad y cambio climático, como el turismo.

3.2.1 Características Generales Entidad Federativa de Hidalgo

El estado de Hidalgo se encuentra ubicado en la zona centro del país limitando con el estado de México, Puebla, Veracruz, San Luis Potosí y Querétaro, en la latitud 21° 24' - 19° 36' y longitud 97° 58' - 99° 53' O (INEGI, 2013). Se encuentra entre las entidades federativas que posee algunos de los municipios con mayores dificultades económicas pues en una clasificación del Consejo Nacional de Población (CONAPO) elaborada a partir de datos censales sobre ingreso y gasto en los hogares; así como el Índice de Desarrollo Humano el estado se ubica entre las entidades con una marginación alta precedido por Campeche y seguido por Michoacán, Puebla, San Luis Potosí, Tabasco y Yucatán. La población total para el año 2010 es de 2, 665, 018 con una tasa de crecimiento de 1.7%. La población inmigrante es de 5.2%, en cuanto a la población emigrante 2.9%. Población económicamente activa para el cuarto trimestre de 2013, es de 1,211,418 personas (INEGI, 2014).

3.2.3 La Empresa Familiar en México

México es el quinto país con más empresas familiares en el mundo, empresas como Grupo Carso, Cemex, Grupo Bimbo, Soriana, Chedraui, Casa Saba, Grupo Bal, Femsa y GRUMA se encuentran entre las 250 compañías más grandes controladas por familias a nivel mundial. Estas compañías generan 90 por ciento del PIB, pero en contraste sólo el 70 por ciento de estas organizaciones sobreviven al tercer año de operaciones, lo que demuestra su vulnerabilidad (Pallares, 2014).

Las EF han ido cobrando importancia para organismos gubernamentales como lo demuestran los cambios en la legislación como en la Ley Federal del Trabajo, dentro del título de trabajos especiales en su capítulo XV Industria Familiar Artículo 351 donde define a la industria familiar como talleres familiares. (Reduciendo los beneficios solo a pequeñas empresas y reforzando la idea

errónea de que empresa familiar es sinónimo de pequeña empresa) en Artículo 352 dispone normas enfocadas a las industrias familiares. Con la finalidad de promover este tipo de empresas, el Poder Ejecutivo publicó en el Diario Oficial de la Federación del 17 de Enero de 2006 el “Decreto por el que se establecen medidas para impulsar el desarrollo de los talleres familiares”, mediante el que se busca dotar a las industrias familiares de conocimientos y herramientas técnicas, de financiamiento, de organización entre otras. Las incluye dentro del régimen tributario de REPECO (Registro de Pequeños Comercios) en el que hasta 2013 no estaban obligados a facturar, pero con las reformas fiscales se elimina ese beneficio (Betancourt, Arcos, Torres, & Olivares, 2014). Con lo que se refuerza la informalidad y se atiende solo a las necesidades de pequeñas empresas, los organismos gubernamentales no están contemplando las necesidades de las empresas familiares de mayor capacidad económica y productiva, pues las principales características de la empresa no se relacionan con el tamaño de la entidad económica, sino con la conjunción de subsistemas que la hacen más compleja y vulnerable pues “90% de las empresas en México son familiares, de las cuales, 10% son centenarias, pero ausentes de cultura de gobierno corporativo, de ese grupo” (*Ibíd.*) si las empresas con 100 años de experiencia poseen esas carencias, las más jóvenes en consecuencia, tendrán muchas otras; independientemente de ser pequeñas, medianas o grandes, la visión del gobierno está siendo muy reducida, sin embargo, el hecho de que sea tomada en cuenta en la legislación es ya, un avance.

La situación de la EF en México se resume con base en datos recientes aportados por la consultora KPMG las EF en nuestro país el 90% de las empresas que cotizan en la bolsa tienen injerencia o son controladas por familias, poseen una elevada mortandad debido en parte a que solo el 13% tiene un plan de sucesión delineado, el 92% de los encuestados reconoce que la estructura de gobierno es frágil depende de una o muy pocas personas. El 72% de la muestra ha aceptado que no se acostumbra de dar seguimiento a los presupuestos y planes de negocios, el 61% señala que la contribución de empleados no familiares

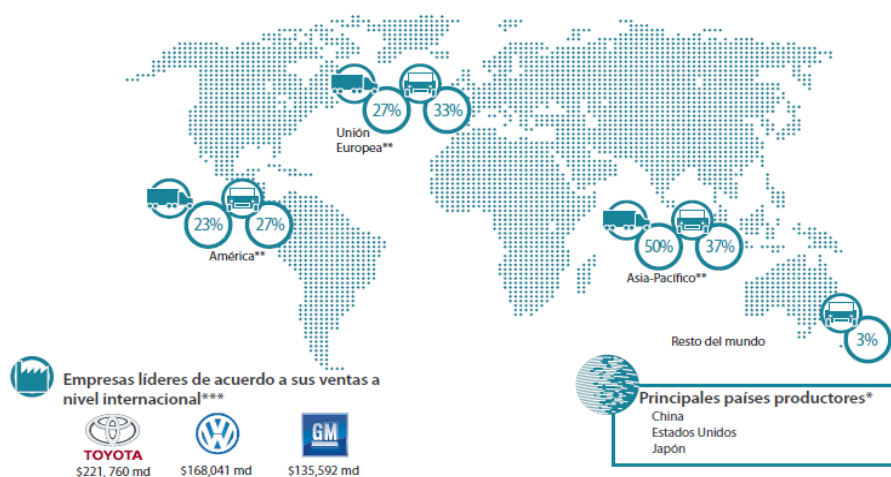
no es identificada ni valorada. Solo el 38% tiene una estructura organizacional clara (KPMG México, 2013).

Los estudios, análisis, aportaciones asesoría y apoyo a las empresas familiares se abordan desde diversos organismos, las investigaciones se realizan desde diferentes frentes tanto en universidades públicas como privadas la UNAM, la U de G, la autónoma de Tamaulipas, Autónoma de San Luis Potosí, Autónoma de Hidalgo, son instituciones de educación superior (IES) cuyos trabajos han sido citados a lo largo de este documento, es innegable el trabajo que las IES en todo el país desde diferentes trincheras realiza para contribuir al campo de conocimiento del fenómeno de la empresa familiar, algunas formando redes o de manera individual; algunas otras han desarrollado organizaciones como el Centro de Desarrollo de la Empresa Familiar del Instituto Tecnológico Autónomo de México (ITAM) dirigido por el gurú de la EF Imanol Belausteguigoitia, el Tecnológico de Monterrey ha creado la Red de Centros de Familias Emprendedoras, la Universidad de Monterrey tiene el Centro de Empresas Familiares, la Universidad La Salle cuenta también con una Red de Pymes Familiares. En cuanto a consultoras que ofrecen sus servicios especializados en EF se encuentran: Adams México, consultoría Unilco, Heranza consultores, Profit Consulting, Degerencia, KPMG México, Garrigues, Family Firm Consulting, Diego Bernal FFC, Deloitte, entre muchas otras. Por su parte el gobierno a través de la Secretaría de Economía brinda apoyo a pequeñas empresas familiares en la subsecretaría para la Pequeña y Mediana Empresa, la Secretaría de Desarrollo Económico (SEDECO), Instituto Nacional del Emprendedor (INADEM), PROMEXICO, Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACyT), son ejemplos de organismos gubernamentales que pueden brindar apoyo y asesorar a empresas familiares. Pero como ya se ha mencionado con poca o nula vinculación entre todas estas organizaciones que coexisten teniendo objetivos similares.

3.3 Importancia de la Industria Automotriz

La industria a nivel mundial es uno de los sectores manufactureros más dinámicos debido a la derrama económica, integración con otras ramas industriales y altos niveles de competitividad. La tendencia actual se dirige a la incorporación de nuevos materiales, nuevas tecnologías en materia energética, combustibles alternativos y conectividad. En particular, hacia vehículos más pequeños, eficientes y amigables con el medio ambiente (SEDECO SLP, 2012). En la Imagen citada a continuación se puede apreciar la distribución geoespacial de la industria automotriz.

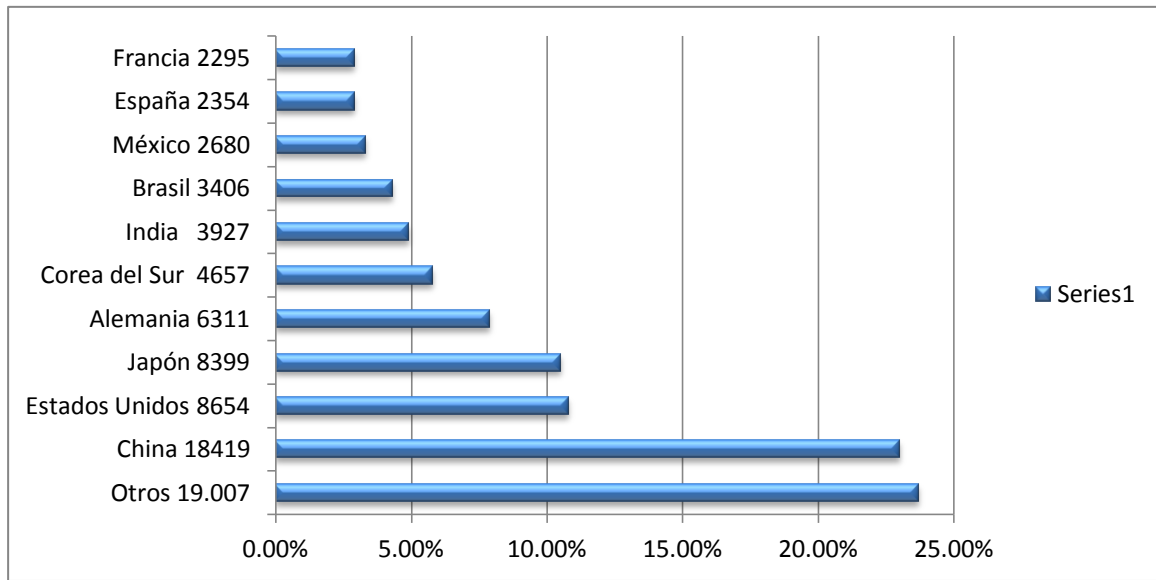
Imagen 3.1 Participación en la producción mundial por regiones



Fuente: Extraído de SEDECO SLP (2012)

Esta industria creció a una tasa promedio anual de 2.9% entre el año 2000 y 2011. En ese periodo la producción de vehículos ligeros pasó de 58 millones 374 mil unidades a 80 millones 108 mil unidades. Para el año 2011, los principales países productores de automóviles fueron China, Estados Unidos de América y Japón con el 44.3% de la producción total. Nuestro país se ubicó en el octavo lugar en dicho año como fabricante de vehículos ligeros con el 3.3% del total mundial (SEDECO SLP, 2012), como se muestra en la siguiente gráfica:

Gráfica 3.2 Principales países productores en el sector automotriz



Fuente: Elaboración propia a partir de SEDECO SLP (2012)

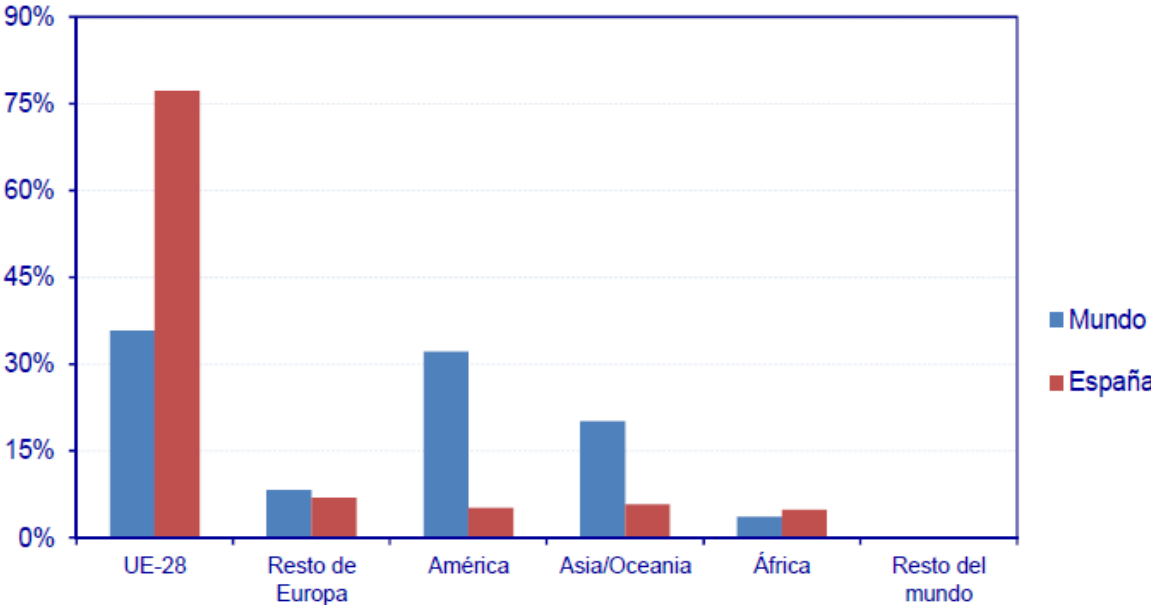
3.3.1 La industria de la Automoción en España

La industria metal mecánica posee dentro de sí, la fabricación de productos para la industria automotriz, en las cuatro empresas estudiadas tienen como principal fuente de ingresos este sector; por lo que es menester recabar información en torno al mismo. En España la industria relacionada a la producción de autopartes o ensamblaje de automóviles se denomina automoción, dentro de la clasificación por industrias, se encuentra como sigue “el sector de Fabricación de vehículos de motor y remolques (División 29 de la CNAE-2009 y Rama 13 de la clasificación RAMI) integra tres subsectores:

- Fabricación de vehículos de motor (Grupo 29.1, CNAE-2009)
- Fabricación de carrocerías (Grupo 29.2, CNAE-2009)
- **Fabricación de componentes, piezas y accesorios para vehículos de motor (Grupo 29.3, CNAE-2009)**” (MIET, 2014).

El número de empresas pertenecientes a éste sector económico llega a 1,405 unidades económicas de las cuales 1316 son pymes y solo 89 son grandes empresas, de estas 687 son exportadoras, de acuerdo con el Instituto Nacional de Estadística (INE) provee del 7% del total de empleo en el país. Del total de las empresas el 54% exportan sus productos (MIET, 2014), siendo los principales destinos lo que se muestran en la siguiente gráfica:

Gráfica 3.4 Destino de las Exportaciones



Fuente: Extraído del informe de Ministerio de Industria (MIET, 2014).

La Unión Europea es el principal socio de España en el sector que se está analizando siendo el comprador del 77.2% de las exportaciones y el 88.9% de importaciones. El sector tiene un 40.2% de empresas con actividad innovadora y si intensidad de innovación es del 3.1%; el sector invierte en I+D+I en 2012 1.6% (*Ibid*). El sector de la automoción en España ocupa el sexto lugar en empresas con mayor actividad en innovación con un 40.2% del total de las empresas (MIET, 2014). En relación a éste rubro la Universidad de Cantabria realizó toda una investigación denominada “Estrategia y comportamiento innovador de las Empresas Familiares en Cantabria” donde se destaca que las EF invierten menos que las no familiares en innovación, hace referencia a que la formación y

experiencia de los directivos (CEO) determinan la profesionalización de la gestión de la EF (López, Serrano, Gómez, & García, 2011).









Imagen 3.2 Principales fábricas de vehículos ligeros en España



Fuente: extraído de CTC (2005)

Como se puede apreciar en la imagen antes citada, en Cantabria se encuentran empresas que elaboran componentes de todos los apartados de la cadena de valor de la industria de la automoción, tales como Estampación, Mecanizado, Soldadura, Carrozado, Troquelería, Ensamblaje, Inyección y transformación de plásticos, Tratamientos térmicos y Acabados superficiales, Productos químicos para la automoción, Caucho y sus elaborados. El sector hasta 2005 creció alcanzando, para ese año una facturación directa de 612 millones de euros y de más de 1.029 millones de euros y 6.413 empleados, incluyendo empresas vinculadas (CTC, 2005). En la comunidad de Cantabria existe un clúster que agrupa a empresas relacionadas con la automoción, en la imagen presentada a continuación se aprecian datos sobre empresas destacadas en la industria local, entre las que se encuentran las EF que aceptaron ser unidades de análisis para el trabajo de investigación.

Imagen 3.3 Información general de empresas de la Automoción en Cantabria

<p>Robert Bosch España Fábrica de Treto</p>  <p>Facturación: 294 M€ Trabajadores: 1.234 TRETO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Robert Bosch España fabrica motores de arranque y alternadores. • Actualmente, Treto fabrica más de 5 millones de aparatos al año. 	<p>Bridgestone Hispania</p>  <p>Facturación: nd Trabajadores: nd PUENTE SAN MIGUEL</p> <ul style="list-style-type: none"> • La fábrica de Bridgestone de Cantabria es líder en tecnologías vinculadas con la sostenibilidad en el sector del neumático, y cuenta con avanzadas tecnologías en el área del recauchutado.
<p>EvoBus Ibérica (Daimler-Chrysler)</p>  <p>Facturación: 209 M€ Trabajadores: 356 SAMANO</p> <ul style="list-style-type: none"> • EvoBus produce chasis de autobuses Mercedes-Benz para todo el mundo. 	<p>Bravo-Bippus</p>  <p>Facturación: 38 M€ Trabajadores: 436 AMPUERO</p> <ul style="list-style-type: none"> • El Grupo Bravo-Bippus, con sedes en España y Alemania, realiza tareas de mecanizado, y tiene capacidades diferenciales en materiales avanzados como el magnesio.
<p>Renault-Nissan</p>  <p>Facturación: 134 M€ Trabajadores: 689 LOS CORRALES DE BUELNA</p> <ul style="list-style-type: none"> • La fábrica de Nissan en Cantabria dispone de una moderna fundición de hierro en la que fabrica piezas de motor, con líneas complementarias de mecanizado. 	<p>Talleres Orán</p>  <p>Facturación: 30 M€ Trabajadores: 203 SANTANDER</p> <ul style="list-style-type: none"> • Talleres Orán lidera el mercado español de estampación de chapa para el mercado de recambios, exportando también a 44 países y atendiendo a varios proveedores Tier1.
<p>Edscha España</p>  <p>Facturación: 85 M€ Trabajadores: 480 GUARNIZO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Edscha fabrica frenos de mano, pedalera, bisagras y soportes para techos retráctiles. • Esta última actividad, destinada al creciente mercado de turismos "cabrio" se ha incorporado recientemente. 	<p>Industrias Cántabras del Torneado</p>  <p>Facturación: 11 M€ Trabajadores: 100 CAMARGO</p> <ul style="list-style-type: none"> • ICT fabrica una amplia gama de productos para el sector automoción, como poleas, aros de rodamientos, elementos para motores de arranque, ejes, etc..., disponiendo de una amplia gama de procesos.
<p>Bosch Sistemas de Frenado</p>  <p>Facturación: 64 M€ Trabajadores: 291 SAN FELICES DE BUELNA</p> <ul style="list-style-type: none"> • La fábrica del grupo Bosch en San Felices de Buelna fabrica frenos de disco para turismos y vehículos industriales ligeros. 	<p>Facturación en millones de Euros. Salvo indicación, todos los datos referidos a 2005 y actividad o sede social en Cantabria.</p>

Fuente: Extraída de CTC (2005)

En una colaboración conjunta las empresas del sector y el Gobierno de Cantabria, se conformó un clúster de automoción llamado GIRA, lo que demuestra el peso en la contribución a la economía en la región el organismo sigue un Plan Estratégico para fomentar:

- Potenciación del I+D+I

- Aumento cualificación de la mano de obra
- Proyección exterior
- Mejora de la rentabilidad
- Mejora de infraestructuras (CTC, 2005)

“GIRA agrupa a 30 socios entre los cuales se encuentran las empresas fabricantes de componentes de automoción de la región, la Universidad de Cantabria, el Centro Tecnológico de Componentes, Entidades Sociales (UGT y CCOO), Empresariales (CEOE) y Públicas (SODERCAN). Cuyos objetivos se encaminan a la consecución de un mayor nivel de competitividad de todo el sector y de las empresas que lo componen; así como la defensa general de sus intereses” (GIRA, 2013).

Como puede observarse la industria dedicada a la automoción tiene una gran importancia en la economía española. Los datos hablan por sí mismos. Sin embargo es de resaltar el grado de organización que en la comunidad autónoma de Cantabria se ha logrado con lo que se respalda y hace fuerte a esta industria perfilando a la región como un lugar altamente atractivo para inversionistas locales y extranjeros.

3.3.2 Empresas Familiares de la Automoción estudiadas de Cantabria

a) Reseña de la Empresa Familiar Aron

Aron es un fabricante europeo, exporta a 44 países, cuenta con certificado de calidad ISO-9001, es miembro de las más importantes asociaciones nacionales e internacionales del sector de automoción, con más de 70 años de experiencia en el desarrollo y la producción de piezas para la carrocería del automóvil, como aletas, capots, frentes internos, refuerzos, tanto para piezas de serie, piezas de recambio y series cortas para clientes OEM y TIER 1. Sus modernas instalaciones, ubicadas en el norte de España, en la ciudad de Santander, ocupan una superficie construida de 40.000 metros cuadrados. Esta excelente

infraestructura, en permanente estado de innovación tecnológica relacionada a autos híbridos y se está incluyendo el estudio de energías renovables. Un equipo humano perfectamente cualificado permite ofrecer un desarrollo rápido del producto, aplicar un estricto sistema de gestión de la calidad, respetar puntualmente los plazos de entrega y, en definitiva, cumplir los requerimientos del cliente ofreciendo un producto de alta calidad, que goza de reconocido prestigio en todo el mundo.

Productos:

- Troqueles convencionales
- Troqueles prototipo
- Modelos de Poliestireno
- Estampación de serie
- Estampación de recambio
- Estampación de serie corta
- Piezas Prototipo
- Corte a láser 3D
- Ensamblaje de conjuntos soldados
- Engatillado
- Pintado por Cataforesis

Calidad

Aron es un fabricante europeo con certificado del sistema de gestión de la calidad según los requisitos del standard ISO-9001, para el diseño y construcción de troqueles, así como para la fabricación de piezas de carrocería del automóvil; dispone de medición tridimensional en maquina motorizada de medir por coordenadas, con software de medición metrolog y campo de medida extremadamente preciso (Información Proporcionada por la Empresa).

b) Reseña de la Empresa Familiar Tornos Yodhe

Tornos Yodhe fabrica una amplia gama de productos para el sector automoción, como poleas, aros de rodamientos, elementos para motores de arranque, ejes, entre otros, disponiendo de varios procesos. Se funda en 1952 su facturación alcanza los 11 Millones de euros, emplea a 100 personas y se encuentra ubicada en Camargo ICT. Los procesos productivos se encuentra avalado por un Sistema de Gestión de la Calidad que recoge, entre otras, las normas: Código ASME, sección VIII, Norma UNE 66, Norma BS 5750, Norma ISO 9001:2008. Es una empresa con una amplia extensión en sus instalaciones y un alto grado de automatización en sus instalaciones, procesos muy supervisados, amplio compromiso con la calidad en los productos, esta empresa exporta a diversos países su producción, es parte integrante de diversas asociaciones como el clúster Gira, realiza inversión constante en innovación pese a las dificultades económicas actuales. Se encuentra en segunda generación y posee la particularidad que es la única de las cuatro empresas que está al mando de una mujer, lo que es reflejo de una realidad en cuanto al género más equitativa que nuestro país (Información Proporcionada por la Empresa).

3.3.3 La industria Automotriz en México

En México el subsector 332 Productos metálicos se divide en nueve ramas:

- Productos metálicos, forjados y troquelados (Rama 3321)
- Herramientas de mano sin motor y utensilios (Rama 3322)
- Estructuras metálicas y productos de herrería (Rama 3323)
- Calderas, tanques y envases metálicos (Rama 3324)
- Herrajes y Herraduras (Rama 3325)
- Alambre y productos de alambre (Rama 3326)
- **Piezas metálicas y tornillos (Rama 3327)**
- Recubrimientos y terminados (Rama 3328)

- Otros productos metálicos (Rama 3329) (INEGI, 2014)

“La industria automotriz en México se integra por la fabricación y ensamble de vehículos automotores (automóviles, camiones ligeros, autobuses, camiones pesados y tractocamiones); y por la fabricación de motores, autopartes y accesorios. Durante los últimos años la industria mexicana ha mostrado un cambio de tendencia pasando desde la maquila de automóviles hacia el desarrollo de capacidades para una producción integral de vehículos de nichos específicos. Actualmente la ubicación geográfica de la industria automotriz terminal en México se concentra en las regiones norte, centro y bajo” (SEDECO SLP, 2012). La ubicación de las empresas automotrices se parecía en la siguiente imagen:

Imagen 3.4 Principales fabricas de vehículos ligeros en México



Fuente: Extraído SEDECO SLP (2012)

Durante el año 2011, esta industria empleó a 1.7 millones de personas: 1 millón 49 mil empleos directos y 651 mil indirectos. Este número total de empleos correspondió al 45% de los trabajadores (permanentes y eventuales) registrados en el Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS) en la Industria de la transformación y al 24% de la población ocupada en el sector manufacturero; de cada 100 vehículos producidos en el mundo, tres fueron ensamblados en México; más del 80% de la producción de vehículos se destinó a los mercados del exterior; generó más de 33 mil millones de dólares anuales en divisas netas, que fueron equivalentes al 23% de las reservas internacionales de México en 2011; y se invirtió más de 36 mil millones de dólares de IED en el país, que significaron el 24% de la IED en el sector manufacturero en el período 1994-2011. Las exportaciones de la industria automotriz contribuyen con el 23% del valor total de las exportaciones manufactureras de México y el 22.5% de las exportaciones totales, ubicándose incluso por arriba de las petroleras México cuenta con una sólida industria de autopartes, cuyos costos de producción son más bajos que en otros 10 países de importante participación en la industria automotriz a nivel mundial año 2012 (SEDECO SLP, 2012).

De acuerdo con cifras de la Secretaría de Economía, en 2010 la inversión extranjera directa en Hidalgo ascendió a 17.4 millones de dólares, registrando el mayor incremento porcentual en el país respecto al año anterior; si se considera el volumen de inversión, la entidad ocupó el lugar número 19 también en 2010; a nivel nacional, la inversión extranjera en el mismo año ascendió a 19 mil 626 millones de dólares, lo que representó un crecimiento de 26.0%. Con registros de la Secretaría de Desarrollo Económico del gobierno del estado, de 2005 a 2010 se contabiliza una inversión privada superior a los 28 mil 300 millones de pesos, el 52.2% de origen nacional y el 47.8% de origen extranjero. Producto de estas inversiones ha sido la generación de poco más de 35 mil nuevos puestos de trabajo. Entre las empresas más significativas, actualmente en operación o en proceso de instalación, destacan “Aceros Corsa”, “Giant Motors Latinoamérica”, “Dina Camiones” y “ASF Keystone” en Tepeapulco; “Hutchison Port Holdings” en Atotonilco de Tula; “Costco”, “Mecanor Tapsa” en Tepeji del Río; “Voltrán” en

Tizayuca; “Cargill”, en Atitalaquia”; todas relacionadas a la manufactura relacionada a la industria metal mecánica (SEDECO, 2010).

La fabricación de piezas metálicas alcanza el 6% del total de las empresas pertenecientes al sector 332 ubicadas principalmente en Pachuca, Tulancingo, Tula, Ixmiquilpan, Tizayuca, Tepeji así como Tepeapulco sumando en total 1449 unidades económicas (Peralta, 2011). Hidalgo forma parte de la región centro junto con otros estados los cuales poseen 101 plantas productoras de autopartes entre los que se encuentran partes para motor y suspensión (Secretaría de Economía, 2012).

3.3.4 Empresas familiares del sector automotriz estudiadas en Hidalgo

c) Reseña de la Empresa Familiar Vauhe

Vauhe es una empresa con más de 40 años ha pasado ya por un proceso de sucesión y a lo largo de su desarrollo ha enfrentado crisis fuertes pero gracias a la perseverancia de sus dirigentes y de sus trabajadores, la empresa ha logrado la permanencia. En el año de 1970, iniciaron la actividades (adquiriendo un préstamo económico para comprar equipo) El objetivo principal fue ofrece calidad para adquirir clientes, no obstante el poco equipo, se logró penetrar en el mercado mencionado de la minería, principalmente en las minas de Querétaro, lógicamente la producción se basaba principalmente en la reparación de máquinas perforadoras neumáticas, este esfuerzo no dejo esperar mucho tiempo la oportunidad de adquirir más equipo, por lo que se solicitó un crédito bancario (en aquellos tiempos resultaba un tanto cuanto fácil de conseguir), comprando con el mismo un torno paralelo de 24” de volteo y 2 metros de bancada, mejorando la capacidad de producción.

El entusiasmo siempre demostrado por el socio fundador dio la oportunidad de avanzar y lograr mejores condiciones de trabajo, en el año 1975 cuando por referencias de su trabajo, llegaron a clientes de la industria automotriz en la misma

ciudad de Querétaro. Los requerimientos de esta industria eran mayores de la capacidad que tenían instalada, no obstante esta limitante, se logró dar solución al primer problema planteado por el cliente, quien apoya dando maquilas con volúmenes adecuados a su capacidad instalada.

En el año de 1980, se cambiaron a la actual nave moderna y funcional y con una superficie de 350 metros cuadrados, incrementando el equipo pese a las devaluaciones en los años de 1982 y 1985.

En el año de 1985 iniciaron capacitación en los sistemas de calidad total, ya que la visión decía que la calidad era el futuro del mundo competitivo, de 1985 a 1990, tuvieron la oportunidad de demostrar que efectivamente estos sistemas de calidad ayudarían en mejorar la empresa ya que al aplicar el CEC (control estadístico de calidad en todos los procesos de producción) logrando tener “0” piezas rechazadas por los clientes, mejorando el parque de maquinaria en estos años para incrementar la producción.

POLÍTICA DE CALIDAD:

- Tener, retener y atraer clientes.
- Innovar nuestros procesos productivos.
- Hacer productos y servicios a precios competitivos.
- Satisfacer las necesidades de nuestros clientes y accionistas.
- Alcanzar y mantener la certificación ISO 9001 enfocados en la mejora continua de la organización.

MISIÓN:

Proporcionar manufactura de productos maquinados para componentes automotrices, piezas especiales; importación, comercialización y mantenimiento de martillos hidráulicos, cumpliendo y garantizando la calidad de nuestros productos, entregas oportunas, atención a urgencias, reclamos, asesoría técnica y servicio postventa a nuestros clientes de la industria automotriz, construcción y minera establecidas en el mercado nacional.

VISIÓN:

Mejorar el servicio al cliente, precio y calidad del producto a través del cumplimiento a especificaciones, atención personalizada, asesoría técnica en martillos hidráulicos, fabricación de piezas especiales y de línea.

Otorgar crédito en refacciones de 15 a 30 días, o de 2 a 4 meses, ofrecemos paquetes de promoción, versatilidad de productos, capacitación al personal del cliente en el manejo y cuidado de los martillos hidráulicos, tenemos presencia en campo con formalidad además de atención postventa.

VALORES:

Respeto: Buen trato entre colaboradores, tomando en cuenta nuestra dignidad y derecho, escuchando propuestas y respetando sentimientos.

Equidad: Siempre nos conduciremos equitativa y honestamente en nuestras relaciones de trabajo, comercial y con nuestra comunidad.

Servicio: Dirigimos nuestros recursos integralmente para satisfacer nuestras necesidades y los requerimientos de nuestros clientes externos.

Desarrollo: Encaminamos nuestro esfuerzo y talento a la innovación, creatividad y responsabilidad, generando crecimiento personal y grupal, mediante el aprendizaje continuo.

Equipo: Trabajar cordialmente en un ambiente de colaboración que favorezca al logro de una sinergia derivada de la conjunción de nuestros conocimientos y habilidades.

FILOSOFÍA:

Todos los que pertenecemos a la organización, nos esforzamos constantemente por mejorar las condiciones de nuestras empresas, respecto a la operación, administración, productividad y finanzas, para: “Tener, Retener y Atraer más Clientes” (Información proporcionada por la empresa).

d) Reseña de la Empresa Familiar Resh

Resh cuenta con una plantilla pequeña de empleados, pero su volumen de ventas alcanza niveles considerables. Es la empresa más joven de las cuatro analizadas contando con 15 años de existencia, es producto de la iniciativa de dos jóvenes ingenieros quienes al ver una necesidad de una empresa extranjera la visualizaron como oportunidad decidieron crear una fábrica que cubriera altos requisitos de calidad y dedicar su mercado principalmente al extranjero, lo que la convierte en una empresa nacida global (Gabrielsson & Gabrielsson, 2003), pues en los relatos hechos por el director de la empresa a lo largo de las etapas propias de las internacionales instantáneas que eliminan fases como la consolidación nacional, la entrada y penetración a otros países pues se transfieren directamente a la etapa de alineación mundial. Sus características son las de las empresas nacidas globales debido a que fabrican productos altamente estandarizados, las estrategias de marketing desde el principio se enfocaron a lo global. Se estandarizaron los procesos para ser capaces de hacer frente al mercado de otros países. Todo lo anterior le hizo obtener un premio a la innovación en 2003, ha sido asesorada para implementar innovaciones en procesos por una consultora alemana.

La empresa posee características de empresas de primera generación como es el hecho de que el director general es el socio mayoritario, no cuentan con protocolo familiar y no tienen contemplado cómo elegirán a los sucesores; pero su naturaleza de nacida global la hace peculiar, pues por ejemplo el director general ya está buscando a un profesional no familiar para poder dedicarse a la

penetración en nuevos mercados, lo que en una EF suele pasar hasta la segunda generación o más y no muestra aversión por el financiamiento externo, tiene amplio conocimiento de dependencias gubernamentales que apoyan a la industria y asegura que existe respaldo por parte de gobierno solo que los empresarios no lo buscan o gestionan adecuadamente.

Resh se autodefine como una compañía mexicana con más de 10 años de experiencia en el suministro de productos a empresas locales y extranjeras a precios económicos.

POLÍTICA DE CALIDAD

Maquinar, troquelar y ensamblar productos que cumplan los requerimientos del cliente (calidad, tiempo de entrega y precio), a través de un equipo de trabajo comprometido con la mejora continua del Sistema de Gestión de la Calidad y con los valores de la empresa.

MISIÓN

Ofrecer servicios de manufactura de productos maquinados, troquelados y ensamblados con tecnología que satisfaga las necesidades del cliente, a través de un equipo humano capaz y comprometido orientado a la mejora continua.

VISIÓN

Ser una empresa reconocida por clientes del mercado local y global que brinda soluciones integrales de maquinado y procesos con valor agregado a través de un equipo humano altamente capacitado, íntegro y honesto.

VALORES

En Resh somos una empresa comprometida que trabaja en equipo, con disciplina, pasión, responsabilidad, confianza, respeto y honestidad hacia nuestros colaboradores, clientes, proveedores y medio ambiente.

Capítulo IV

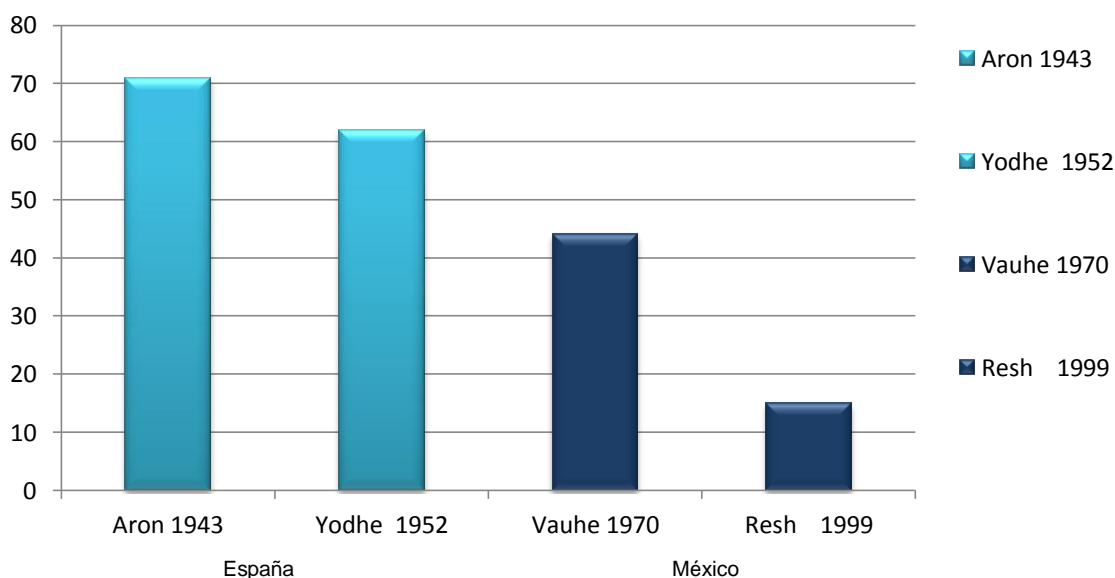
**Los órganos de gobierno
en la empresa familiar.
Cuatro estudios de caso en
México y España**

Capítulo IV Los órganos de gobierno de la empresa familiar, su funcionamiento en cuatro estudios de caso, en el contexto de México y España.

En el presente capítulo se analizan los resultados obtenidos de la aplicación del instrumento EFV-CEFUV sobre el gobierno y la dirección de la empresa familiar. Mismo que se utilizó para caracterizar a cuatro empresas dos españolas y dos mexicanas con el fin de identificar perfiles de funcionamiento en ambos países. La estructura del cuestionario se conforma por once apartados donde la Cátedra de la Empresa Familiar de Valencia buscó definir el funcionamiento de la empresa en diversos ámbitos, pero sobre todo en el Gobierno y la Dirección de la EF. El primer apartado busca ubicar los datos generales, información básica para entender a la organización más adelante.

4.1 Forma y Actividad de la Empresa.

Gráfica 4.1 Antigüedad de las Empresas



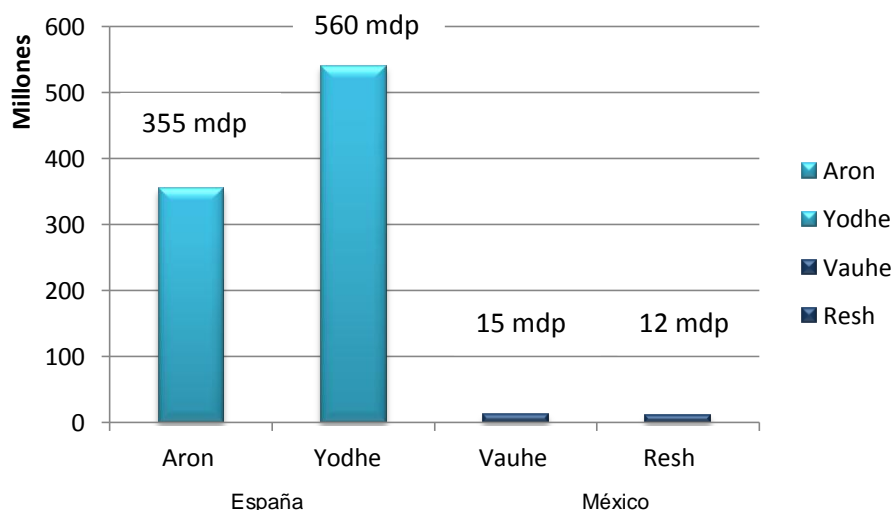
Fuente: Elaboración propia a partir de información recabada en entrevistas.

La información recabada con la aplicación del instrumento nos permite ver que las empresas definidas por Gersick como “Asociación de Hermanos” tienen mayor antigüedad y en consecuencia más años de experiencia acumulada en España.

El primer apartado inquiriere para ubicar el sector económico agrupando a las organizaciones en ocho tipos de actividades que pretenden abarcan la totalidad de empresas dentro de la siguiente clasificación, los cuales son: 1 Agricultura, ganadería, forestales, pesca y caza, 2 Minería, 3 Industria Manufacturera, 4 Construcción, 5 Electricidad, agua y suministro de gas, 6 Servicios, 7 Comercio al por mayor, 8 Comercio al por menor. La pregunta es obviada en ese caso pues en la selección de la muestra encasilla a las empresas dentro del punto tres referente a la industria de la manufactura y específicamente en el sector de la industria metal mecánica dedicada primordialmente a la fabricación de piezas para la industria automotriz.

Las siguientes preguntas hacen énfasis en el tamaño y dimensión económica de las compañías.

Gráfica 4.2 Volumen de ventas en el año 2013



Fuente: Elaboración propia a partir de información recabada en entrevistas.

La interpretación de la gráfica anterior ha de realizarse tomando en cuenta diversos aspectos pues existen una serie de factores que hacen diferentes las economías de ambos países, que van desde los entornos económicos, la implementación de tecnología, las divisas, como el tamaño de las empresas la plusvalía de la producción en cada organización, también se puede resaltar

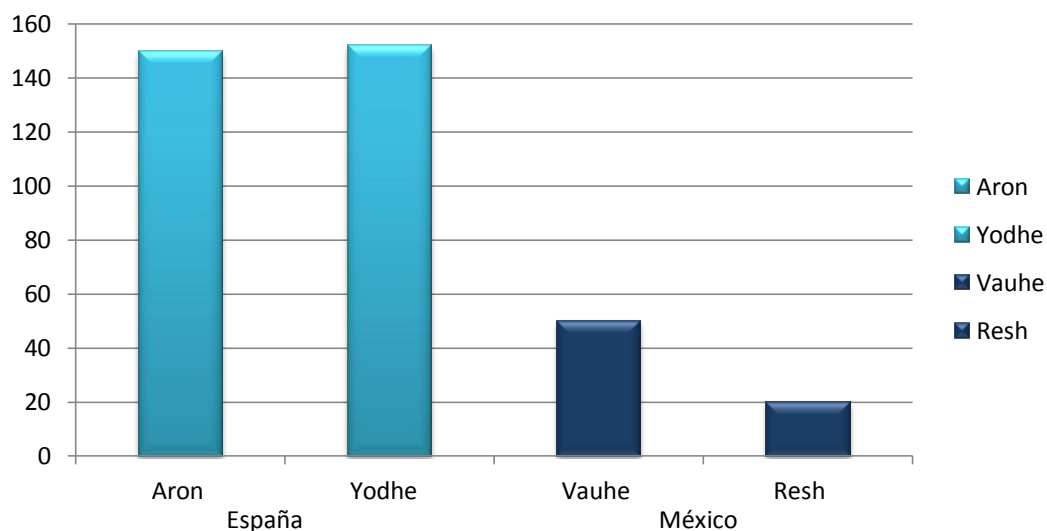
diversos aspectos como la disparidad en cuanto al sueldo de trabajadores (cuya brecha se ha ido reduciendo conforme las políticas neoliberales han influenciado las leyes) con las reformas que tanto México como España han ido implementando como se mencionó en el capítulo anterior de la información extraída de la CIA.

La diferencia de ingresos se debe en parte a la capacidad instalada de las empresas para la producción; pues en cuanto a las dimensiones, pese a que no se tuvo acceso a las medidas específicas de las cuatro empresas por ejemplo mientras Vauhe tiene 350 metros cuadrados dedicados al área de producción, Aron posee 40,000 metros cuadrados dedicados al mismo fin, la empresa Yodhe tiene una capacidad instalada similar a su homóloga española, mientras Resh es apenas un poco mayor en la superficie dedicada a producción en comparación de su símil en México.

Para la comparación se hizo la transformación de euros a pesos, haciendo amplia la diferencia entre los ingresos de las empresas cántabras con relación a las hidalguenses, tal diferencia se hará más comprensible conforme se avance en el análisis de la información recabada.

En el rubro de la información general de la empresa se solicitó saber el número de trabajadores a tiempo completo cuyos resultados se presentan a continuación:

Gráfica 4.3 Número de Trabajadores



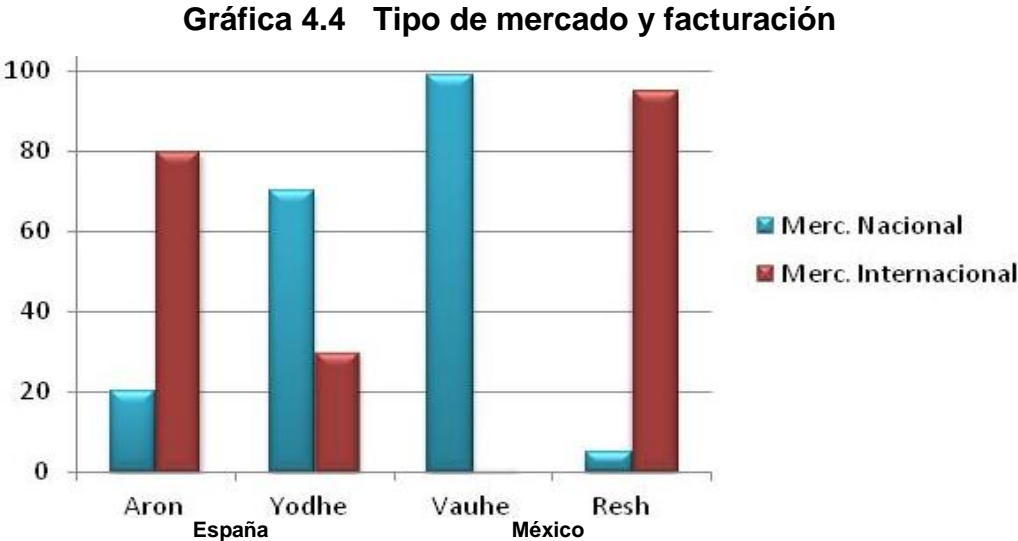
Fuente: Elaboración propia a partir de información recabada en entrevistas.

De los datos anteriores se desprende que las EF mexicanas analizadas pueden ser ubicadas dentro de la clasificación como Pequeña pues de acuerdo con el Instituto de Estadística y Geografía las Pequeñas Empresas son los “negocios que tiene entre 11 y 50 trabajadores o generan ventas anuales superiores a los 4 millones y hasta 100 millones de pesos. Son entidades independientes, creadas para ser rentables, cuyo objetivo es dedicarse a la producción, transformación y/o prestación de servicios para satisfacer determinadas necesidades y deseos existentes en la sociedad.” (INEGI, 2009).

Las empresas españolas de acuerdo con la clasificación antes mencionada se encuentran dentro de la clasificación de medianas empresas, pues cuentan con más de 100 trabajadores y sus ingresos son mayores a 250 millones de pesos y “entre sus características también posee un nivel de complejidad en materia de coordinación y control e incorpora personas que puedan asumir funciones de coordinación, control y decisión; lo que implica redefinir el punto de equilibrio y aumentar simultáneamente el grado de compromiso de la empresa (*Ibíd*).

Se debe hacer énfasis específico sobre el tamaño de las empresas al revisar los ingresos obtenidos durante 2013 la diferencia entre empresas mexicanas era muy inferior a las españolas pero una vez revisado el tamaño de las empresas se entiende el por qué de esta diferencia. Pero además, es factible que las condiciones del contexto español favorezca el crecimiento de las empresas, en comparación con el contexto nacional. En virtud de que las dos empresas españolas en segunda generación tienen una capacidad instalada de producción, ingresos y número de trabajadores mayor a la empresa mexicana que se encuentra en segunda generación y sigue siendo pequeña empresa.

El tipo de mercado y el porcentaje de la facturación proveniente de la exportación es un elemento muy interesante para analizar pues de acuerdo con el conferencista internacional Manuel Bermejo “Las EF mexicanas tienen que aumentar su mirada internacional, de acuerdo con un estudio de la consultoría PWC en México, 13% de las empresas familiares tiene presencia en el exterior, En contraste, según informe del IEF en España, 80% de las EF tiene previsto crecer este año, pese a la crisis y la caída de la demanda interna, dos tercios de ellas lo harán en mercados fuera de su país” (Álvarez, 2014). Al respecto los directivos en las unidades de análisis, dieron las siguientes respuestas:



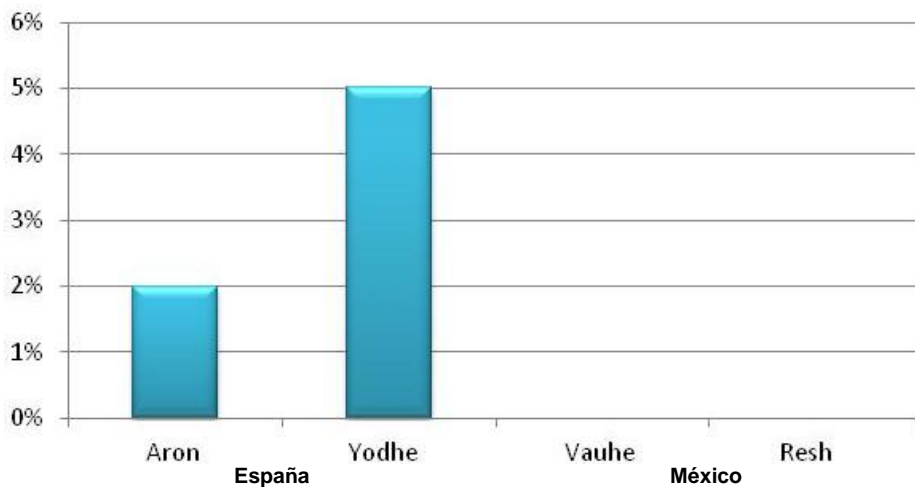
Fuente: Elaboración propia a partir de información recabada en entrevistas.

La gráfica muestra una participación en el mercado internacional de todas las empresas, demostrando que el mercado global se hace presente en ambas naciones y en el subsector de la industria manufacturera, el automotriz, lo que implica un alto grado de profesionalización en sus procesos, productos, organizativas y actividades complementarias pues exportar requiere el cumplimiento de altos estándares de calidad; muestra de esto es que las dos empresas mexicanas poseen certificaciones de validez internacional; han ganado premios estatales de calidad e innovación, obteniendo el reconocimiento del gobierno por su profesionalismo, están afiliadas a la Cámara Nacional de la Industria de la Transformación y en contacto con organismos gubernamentales. En el caso de las empresas españolas ambas poseen certificaciones y pertenecen a la Asociación Cantabra de la Empresa Familiar, (ACEFAM) han participado en la Cátedra de Empresa Familiar de la Universidad de Cantabria (UC) y al clúster GIRA conformado por 24 empresas, el Centro Tecnológico de Componentes (CTC), Entidades Sociales (UGT y CCOO), Empresariales (CEOE) y Públicas como el SODERCAN que es un grupo de empresas públicas dedicadas a promover la creación de un entorno que favorezca la inversión, desarrolla la innovación y la competitividad (GIRA, 2013). Esto es reflejo de una realidad innegable las empresas no solo deben dedicarse a la producción sino a la elaboración de alianzas estratégicas que permitan abrirse paso a través de diferentes canales de distribución y asociarse con entidades que les puedan dar apoyo e incluso capacitación.

Una vez más es posible visualizar el alto grado de organización y coordinación entre entidades que respaldan a la industria y las EF en Cantabria y España en general. Así como la necesidad de que las empresas mexicanas vean al extranjero como una posibilidad real de crecimiento pues de las dos empresas mexicanas una exporta solo el 1% y muestra cierta resistencia a la exportación, pese a su profesionalización y al cumplimiento con altos estándares de calidad que maneja. Contrastando con la EF nacida global que visualiza su crecimiento por medio de la expansión en mercados internacionales y nacionales.

Un aspecto de suma importancia para el desarrollo de una empresa y para un país es la innovación, misma que ha sido objeto de estudio desde Adam Smith, Marx, Shumpeter, Batlle, Porter, entre muchos otros autores, generando un campo de conocimiento que puede ser aplicado en los procesos de producción, comerciales y organizacionales (CONACyT, 2005). Ante el contexto de la actual globalización generador de competencia creciente la innovación puede ser el elemento que permita a las empresas, la permanencia en el entorno inestable y cambiante característico de esta época. Las investigaciones que relacionan EF con Innovación dan resultados contradictorios por un lado se asegura que la EF es más arriesgada e innovadora, mientras algunos otros aseveran que la EF tiene reticencia a los cambios e innovaciones y es causa de mortandad en las empresas familiares (López, Serrano, Gómez, & García, 2011).

Grafica 4.5 Inversión en I+D+I



Fuente: Elaboración propia a partir de información recabada en entrevistas.

La gráfica nos muestra que pese a que en años pasados se ha invertido en innovación en procesos productivos, organizacionales y productos en años recientes las dos empresas mexicanas no han invertido en innovación, elemento fundamental para la adaptabilidad de las empresas al entorno volátil, como los cambios del consumidor con productos, procesos y servicios nuevos. Las empresas españolas en cambio pese a la crisis por la que han atravesado siguen

invirtiendo en innovación y desarrollo con la finalidad de obtener productos y tecnologías propias, mismas que son fuente de ventaja competitiva generando la elaboración de productos de mayor tecnología y valor agregado.

4.2 Gestión de la Empresa

“La palabra gestión proviene de “gestio-onis”: acción de llevar a cabo y, está relacionada con “gesta”, historia de lo realizado, y con “gestación”, llevar encima. De acuerdo con Claudia Villamayor y Ernesto Lamas, gestionar es una acción integral, entendida como un proceso de trabajo y organización en el que se coordinan diferentes miradas, perspectivas y esfuerzos, para avanzar eficazmente hacia objetivos asumidos institucionalmente” (Huerco, 2003). En este apartado encontraremos las características que definen los perfiles de las empresas familiares estudiadas en cuanto a la forma como se conducen y la estructura organizativa que poseen.

Cuadro 4.1 Gestión de la Empresa Familiar

	España		México	
	Aron:	Yodhe	Vauhe	Resh
2.1 ¿Quién es el Gerente o Director General?	Un familiar accionista no mayoritario	Un profesional no familiar, ni accionista	Un familiar accionista no mayoritario	El máximo accionista de la empresa
2.2 ¿Se elabora un presupuesto anual de gastos e ingresos?	Si	Si	Si	No
2.3 ¿Con qué frecuencia realizan el Balance General?	Cada mes	Cada tres meses	Cada mes	Cada mes
2.4 ¿Se lleva una contabilidad analítica por producto?	Si	Si	Si	Si
2.5 ¿Existe un plan estratégico a mediano o largo plazo?	Si	No	Si	Si

Continuación cuadro 4.1 Gestión de la empresa familiar

2.6 ¿Existe un comité de dirección?	Si	Si	No	Si
2.6.1 Número de miembros del comité	5	4	0	2
2.6.2 Número de miembros del comité que son de la familia	4	3	0	2
2.7 ¿Existe algún sistema de planeación de acciones y control presupuestario?	Si	Si	Si	Si

Fuente: Elaboración propia a partir de información recabada en encuestas

En relación a la pregunta ¿Quién es el Gerente o Director General? esta permite verificar las características con respecto a la generación en la que se encuentra el a EF y en algunos casos el grado de profesionalización de la misma. En el caso de las empresas que se encuentran en segunda generación el director general de acuerdo con la teoría, suele ser un familiar accionista no mayoritario como lo es en Aron y Vauhe. En primera generación el director es el máximo accionista de la empresa; sin embargo se encontró que la teoría no siempre alcanza a describir la realidad pues la asociación de hermanos puede darse desde la primera generación como en el caso de la empresa Resh y generalmente se piensa en un emprendedor en solitario, en este caso fueron dos y pese a que son primera generación poseen una estructura organizacional sólida propia de empresas de segunda generación. En relación a la empresa Tornos Yodhe el director general es un profesional no familiar, no accionista lo que demuestra una profesionalización de la empresa; pues dentro de la formalización esta la definición de perfil del liderazgo y en caso de que los familiares no lo cumplan se pueda tomar en cuenta a un profesional aún cuando no pertenezca a la familia que cumpla con el perfil establecido, (Casillas, Díaz, & Vázquez, 2005) y si se contrasta con los ingresos obtenidos en 2013 por esta EF se aprecia que

contradice totalmente a la Teoría de la agencia pues es la empresa que generó mayor cantidad en ventas.

A la pregunta ¿Se elabora un presupuesto anual de gastos e ingresos? los representantes de las dos empresas españolas respondieron afirmativamente. En el caso de México la empresa Vauhe si elabora presupuesto y Resh no, lo que puede atribuirse a sus características de empresa en primera generación, pues de acuerdo con Gersick la empresa está todavía en crecimiento y en vías de profesionalizarse. Al respecto del balance como forma de comprobar la regularidad del análisis de las ventas y estado de la empresa, las cuatro empresas lo realizan periódicamente. Las cuatro empresas de la muestra llevan una contabilidad analítica por producto, con la finalidad de identificar cuál es la tendencia en el mercado, así como para saber cuál es el margen de utilidad que está generando cada producto.

Los dirigentes de la EF, no siempre identifican la importancia de formalizar la estrategia de la empresa, herramienta que permite a la EF ser sostenible, identificar riesgos y establecer indicadores para medir resultados y favorece la tomar decisiones; es decir asegurarse de contar con las mejores prácticas (KPMG México, 2013). Al cuestionar si existe un plan estratégico a mediano o largo plazo las dos empresas mexicanas mostraron contar con un plan, pero una de las EF españolas (Tornos Yodhe) acepto no contar con una estrategia y a pesar de eso el negocio está marchando bien. A lo que solo puede objetarse la posibilidad de que no se esté llegando a las metas planteadas para el desarrollo de la empresa.

El comité de dirección es una figura medular en el gobierno de cualquier empresa y en la EF no es la excepción pues cumple diversas funciones Interpersonales: (representación, líder, enlace), Informativos (Supervisor, difusor, portavoz), Decisor (eliminar perturbaciones, negociador, asigna recursos) (Ward, Denison, Kawahjy, Kohlrerieser, & Leif, 2006). Ante la pregunta ¿Existe un comité de dirección? Las dos empresas españolas muestran contar con un comité que cumple funciones antes descritas. En las empresas mexicanas se presento un hecho curioso, pues la empresa más antigua no cuenta con un comité de

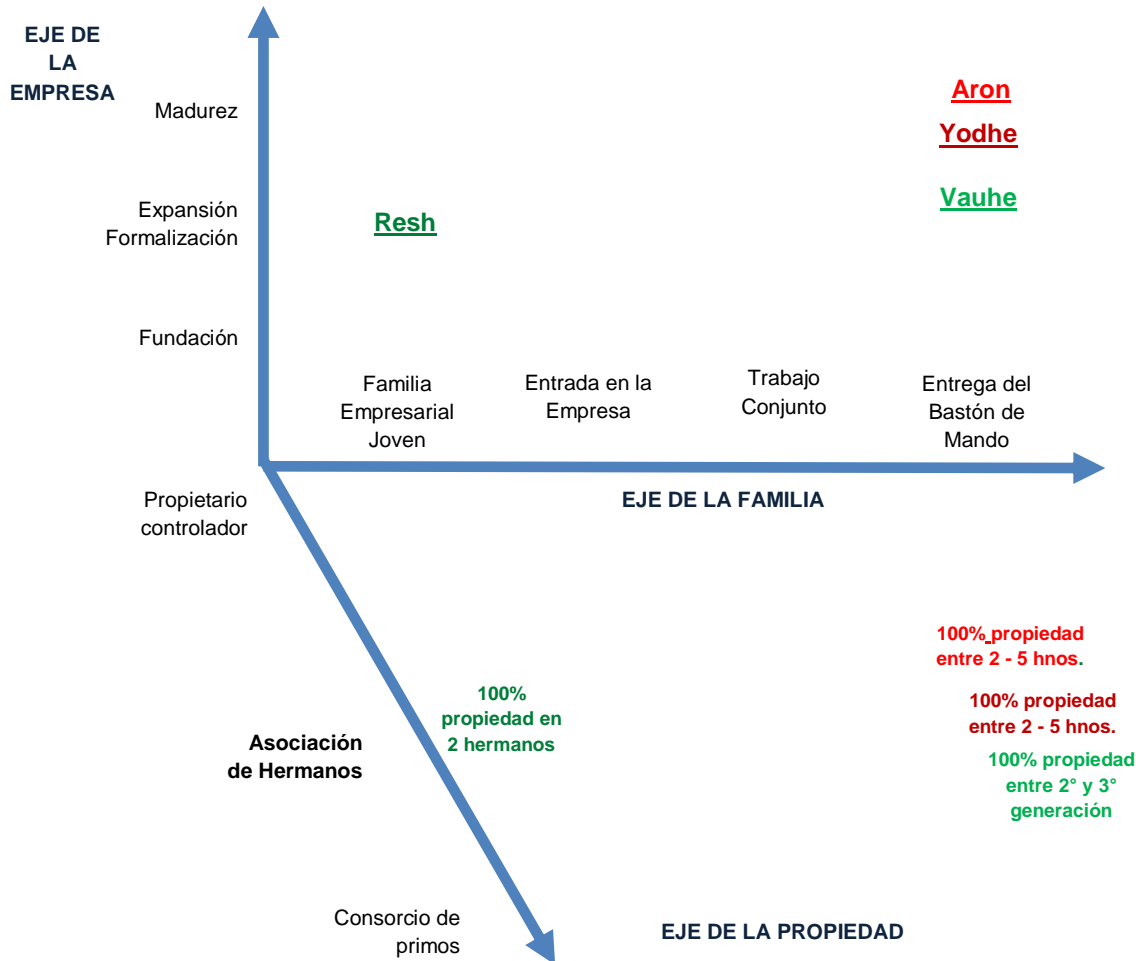
dirección, lo que evidencia la concentración de todas las funciones anteriores en una sola persona indicativo de parcialidad en la conducción de la empresa, pero además desgaste excesivo por parte del director de la EF Vauhe. Situación que puede afectar no solo al director, también a la empresa; pues de acuerdo con Robbins y Coulter (2010), el director utiliza la racionalidad y la intuición sin embargo la capacidad de un gerente para procesar toda la información es limitada en virtud de que es complicado analizar el universo de alternativas posibles generando una toma de decisiones que no siempre maximiza los beneficios, es decir racionalidad limitada. Por su parte la empresa Resh ha implementado un comité de dirección pese a que se encuentra en primera generación, lo que muestra su interés por profesionalizar a la EF. Es menester destacar que en las dos empresas familiares españolas se cuenta con una persona que no pertenece a la familia dentro del comité, lo que resulta benéfico, pues son profesionales con conocimiento en el negocio, que contribuyen aportando opiniones de manera neutral y ayudan a equilibrar los intereses familiares, aportando la visión empresarial sin implicación afectiva.

4.3 Propiedad Actual

La propiedad de la empresa es una de las características básicas que definen a la empresa familiar, como se mencionó con anterioridad el porcentaje de la propiedad es uno de los tópicos en los que existe mayor discordancia entre autores. En cierta medida el hecho de poseer parte del capital (propiedad) implica poseer la autoridad para determinar las políticas de la organización (control) (López, Contreras, & Molina, 2013), de ahí la importancia que las empresas familiares, le dan a conservar la propiedad en manos de parientes únicamente. Es un hecho que la propiedad es un tema delicado, pues generalmente ceder parte de la empresa para financiar el desarrollo de la misma, es un punto álgido y es lo que impide en muchos casos el crecimiento y expansión de las EF. En cuanto a la propiedad en las EF encuestadas, se encontró con que en las empresas de los dos países tienen el 100% de la propiedad, indicativo de que no se ha concedido

parte de la propiedad a lo largo de la vida de estas EF. Cuando se cuestionó ¿Cree Usted que el hecho de que la propiedad sea familiar limita las posibilidades de crecimiento e internacionalización de su empresa? Los cuatro encuestados consideraron que no y contemplan como una opción adecuada realizar alianzas e incluso ceder propiedad, por lo que una vez más se encuentran datos que son contrarios a la teoría en ambos países.

Imagen 4.1 Ubicación de las Empresas en el Modelo Dinámico de Gersick



Fuente: Elaboración propia con base en la información de las empresas.

La imagen anterior, muestra a manera de resumen la ubicación de las unidades de análisis, donde se puede apreciar el las características generales en los tres sistemas. La empresa española Aron puede ubicarse como empresa madura que ya ha pasado por una sucesión. La otra empresa ibérica, Yodhe es una empresa madura que, pese a su trayectoria y experiencia, sigue su proceso de

formalización por lo que se sitúo entre el espacio de formalización y madurez en la gráfica. En cuanto a las empresas mexicanas se encuentran en procesos de expansión y existen algunas áreas dentro de la gestión que hace falta implementar. Así como los datos generales de la propiedad en las cuatro empresas cuyas diferencias en el rubro de la propiedad es mínima entre empresas de España y México.

4.4 Incorporación de Familiares en la Empresa

Cuadro 4.2 Afiliación de familiares en la empresa

	España		México	
	Aron:	Yodhe	Vauhe	Resh
¿Cuántos de los accionistas, pertenecientes a la familia trabajan en la empresa?	Algunos	Todos	Algunos	Algunos
De los miembros de la familia que no son accionistas ¿Cuántos trabajan en la empresa?	Ninguno	Algunos	Ninguno	Ninguno
¿Existen miembros de la familia que trabajen en empresas distintas a la empresa familiar?	Si	Si	Si	No
¿Trabajan en la Empresa familiares políticos (Bien por matrimonio o por uniones de hecho)?	Si	Si	No	No
¿Quiénes participan en la decisión sobre las incorporaciones de familiares de la empresa?	Todos los accionistas de la empresa	Todos los accionistas de la empresa	Todos los accionistas de la empresa	El accionista o los accionistas mayoritarios
¿Existen normas definidas para incorporar familiares a la empresa (Formación, experiencia en otras empresas)?	El consejo de familia	El consejo de familia	El consejo de familia	El comité de dirección
¿Los familiares de una misma generación que trabajan en la empresa tienen todos un sueldo similar?	Si	Si	No	No

Continuación cuadro 4.2 Afiliación de Familiares a la empresa

¿Los familiares de una misma generación que trabajan en la empresa tienen todos un nivel jerárquico similar?	Si	Si	Si	Si
El criterio para fijar los salarios ¿existe alguno que depende jerárquicamente de un directivo no familiar?	Si	No	Si	No
Entre los familiares que trabajan en la empresa ¿Existe alguno que dependa jerárquicamente de un directivo no familiar?	Si	Si	No	No

Fuente: Elaboración propia a partir de información recabada en encuestas

En relación a la incorporación de familiares se puede observar que, en la mayoría de los casos existen accionistas, pertenecientes a la familia quienes no trabajan en la empresa y no hay familiares no accionistas laborando en ellas. Solo en el caso de la empresa Tornos Yodhe tiene a todos los accionistas laborando en esta EF e inclusive familiares no accionistas.

Como es común algunos integrantes de la familia no desean continuar en la empresa familiar y trabajan en empresas distintas a la EF en el caso de España las dos empresas tiene familiares trabajando en empresas de distintos giros a la que se dedica la familiar. En el caso de México llama la atención en la empresa Vauhe, que un integrante de la familia trabaja en una empresa dedicada al mismo sector productivo, situación que en algunos casos de EF está reglamentado como parte del protocolo familiar; pues se lleva todo el capital cultural acumulado a la competencia. En otro tenor y continuando con la participación de familiares, en las dos empresas españolas trabajan familiares políticos (Bien por matrimonio o por uniones de hecho). En comparación las empresas mexicanas no han incorporado a familiares políticos situación que indica una apertura mayor a la inclusión por parte de las EF ibéricas.

La decisión sobre las incorporaciones de familiares de la empresa es un indicativo clave para verificar el grado de profesionalización de las empresas, pues una realidad que el ingreso de parientes a la EF es algo delicado ya que, en ocasiones el nuevo integrante familiar puede confundir su situación laboral, el

grado de responsabilidad y de toma de decisiones, así como tener expectativas e intereses distintos a la estrategia establecida. Ante estos aspectos se hace necesario el dialogo y tomar en cuenta puntos de vista desde diferentes aristas. En España ambas empresas aseveran que el ingreso de un pariente a la EF se da con la discusión y aprobación previa de todos los accionistas de la empresa, que suelen ser el consejo de familia. En México la empresa de segunda generación manifiesta la misma tendencia contemplar la opinión de todos los accionistas de la empresa antes de ingresar a un familiar. En el caso de la empresa Resh, debido en parte, a su naturaleza de primera generación deja la decisión al accionista mayoritario.

En cuanto a la formalización expresa, para la incorporación se realizó la pregunta: ¿Existen normas definidas para incorporar familiares a la empresa (Formación, experiencia en otras empresas)? A lo que los representantes de las EF españolas respondieron que en efecto se han definido condiciones y normas para reglamentar el acceso a parientes. En contraste en las empresas mexicanas no presentan una normatividad, lo que complica la toma de decisión, ya que no se tiene algo establecido.

Para obtener información en cuestiones de equidad, no sólo de equidad familiar, sino también en el grado de responsabilidad se cuestionó ¿Los familiares de una misma generación que trabajan en la empresa tienen todos sueldos similares? Las empresas españolas manifestaron mantener equidad en ambos aspectos, mientras en las empresas mexicanas se respondió que no, cuyo impacto puede ser fuente de conflictos; ya que todos los familiares de una misma generación que trabajan en la empresa tienen un nivel jerárquico similar. En lo referente a la organización y los puestos directivos asignados preferentemente a familiares se preguntó si entre los familiares que trabajan en la empresa existe alguno que dependa jerárquicamente de un directivo no familiar. Encontramos diferencias entre México y España pues las respuestas de las EF ibéricas reflejan que existen directivos no familiares mientras que en nuestro país las EF analizadas no cuentan con directivos ajenos a la familia aún.

4.5 Órganos de gobierno

a) Consejo de Administración

Se tiene la idea que el consejo de administración es privativo de las grandes empresas, ya que se crea para agilizar la toma de decisiones y para separar la dirección de la gestión, entre las funciones de dicho organismo se encuentran: orientación estratégica y objetivos a largo plazo, selección del equipo directivo y director general, vigilancia de procesos de gestión adecuados, acceso a recursos financieros de manera adecuada, análisis del entorno económico, legal, tecnológico, etc., comunicación con los agentes implicados, protección de la imagen de la empresa. A continuación se presenta en un cuadro el compilado de a información obtenida al respecto en las cuatro unidades de análisis:

Cuadro 4.3 Consejo de Administración

	España		México	
	Aron:	Yodhe	Vauhe	Resh
Existe consejo de administración en su empresa	Si	Si	No	No
¿Cuál es su composición?	Familiares mayores de edad	Familiares mayores de edad		
Número total de consejeros	4	3		
Número de consejeros familiares	4	3		
Número de consejeros directivos no familiares	0	0		
Número de consejeros externos independientes	0	0		
¿Algún miembro del consejo es mujer?	Si	Si		

Continuación Cuadro 4.3 Consejo de administración

¿Los consejos se convocan con un orden del día?	Si	Si
¿Cuántas veces al año se reúne el consejo?	Si	No
¿Se levanta acta en los consejos?	2	Variable
¿Se tratan cuestiones estratégicas de la empresa en los consejos?	Habitual mente	De vez en cuando
¿Cree Usted que el consejo es un órgano útil?	Si	Si
¿Se evalúa a los consejeros?	No	No

Fuente: Elaboración propia a partir de información recabada en encuestas

Como puede verse, el consejo de administración se ocupa de dar seguimiento de la estrategia, de que la gestión sea la idónea mientras que la dirección se encarga de la resolución de problemas del día a día, por lo que es un órgano de gobierno útil. Sin embargo las dos empresas familiares mexicanas no cuentan con él, debido en parte a que son empresas pequeñas, pero también se hizo evidente la impresionante carga de trabajo de los directores generales, les dificulta atender los aspectos que cubre el consejo de administración.

Las empresas familiares españolas cuentan con este consejo, está integrado por familiares mayores de edad, poseen consejeros mujeres, lo que es un indicativo de la equidad de género al interior de las EF españolas, pero se detecto que en una de las empresas no se tiene muy clara la diferencia entre consejo de dirección y consejo de administración, por lo que se hace necesario que organismos como la Cátedra de la Empresa Familiar hagan hincapié en estos temas, lo cierto es que la misma directora de la cátedra reconoce que no ha sido tarea fácil convencer a los empresarios de la importancia de los órganos de gobierno y que queda mucho trabajo por hacer.

b) Consejo de Familia

El consejo de familia tiene entre sus objetivos defender los derechos de los familiares sean propietarios o no, facilitar la comunicación y promover la cohesión familiar. Proponer y debatir los candidatos al consejo de administración, definir valores, incluir las expectativas e intereses en la misión de la familia, el código ético, de conducta y el Protocolo Familiar. Gestionar, negociar y custodiar el Protocolo Familiar y sus actualizaciones; planificar el futuro basándose en las fortalezas y debilidades. Planificar, dirigir e impulsar el proceso de sucesión de la empresa, definiendo políticas de sucesión (Corona, 2006). Como puede verse éste consejo se encarga básicamente de que la empresa no pierda la esencia de la familia, sus valores y principios rectores; por lo que su implementación facilita y contribuye al sentimiento de pertenencia e integración entre los familiares y la empresa. En el siguiente cuadro se muestran los resultados obtenidos de las cuatro EF:

Cuadro 4.4 Consejo de Familia

	España		México	
	Aron:	Yodhe	Vauhe	Resh
¿Conoce lo que es un consejo de familia?	Si	Si	SI	No
¿Tienen consejo de familia?	Si	No	Si	No
¿Con qué frecuencia se reúnen?	Dos veces al año		Una vez al año	
¿Circunstancias del funcionamiento en el consejo?	Se ha definido quiénes pueden participar		Existe agenda previa y orden del día, Un responsable de levantar acta, antes se envía un	

Continuación Cuadro 4.4 Consejo de familia

		resumen y se ha definido quiénes pueden participar
¿Participan todos los familiares consanguíneos?	Algunos	Algunos
¿Participan familiares políticos?	Algunos	Ninguno
¿Tienen una oficina de familia?	No	No
Funciones del consejo de familia		
- Intercambio de opiniones	*	*
-Facilita la armonía la unidad y el diálogo	*	*
-Canal para informar a los miembros de la familia sobre la marcha de la empresa	*	*
-Foro en el que se informa a la familia sobre la marcha de la familia Retos- Aspiraciones- Alegrías – Dificultades de sus miembros.		
-Elaborar un plan de formación para los miembros de la familia	*	
-Organizar actividades de formación conjunta	*	*
-Organizar actividades de ocio conjuntas	*	
-Discutir y revisar el contenido del protocolo	*	
-Definir políticas de acceso de los miembros de la familia a la empresa.	*	
-Definir políticas financieras para gestionar el patrimonio familiar conjunto	*	*

Fuente: Elaboración propia a partir de información recabada en encuestas

El consejo de familia, como ya se ha mencionado refuerza la identidad familiar de la familia empresaria, al inquirir sobre el conocimiento que los empresarios tienen al respecto, los empresarios españoles aseveraron tener conocimiento en torno al consejo de familia y sus funciones, en contraste en México solo uno de los dos manifestó tener conocimiento al respecto; lo anterior es reflejo de la realidad en nuestro país, muchas empresas familiares no se consideran como tal, pues se les relaciona con negocios muy pequeños, situación que puede degenerar en falta de límites claros entre los subsistemas que integra a la EF y como consecuencia, conflictos. En la cultura mexicana donde la familia ocupa un papel preponderante, el consejo de familia puede ser el órgano que además de fomentar el sentido de pertenencia, prepare el camino de las siguientes generaciones, prospectando la sucesión y contribuya a eliminar problemas entre familiares por medio del diálogo.

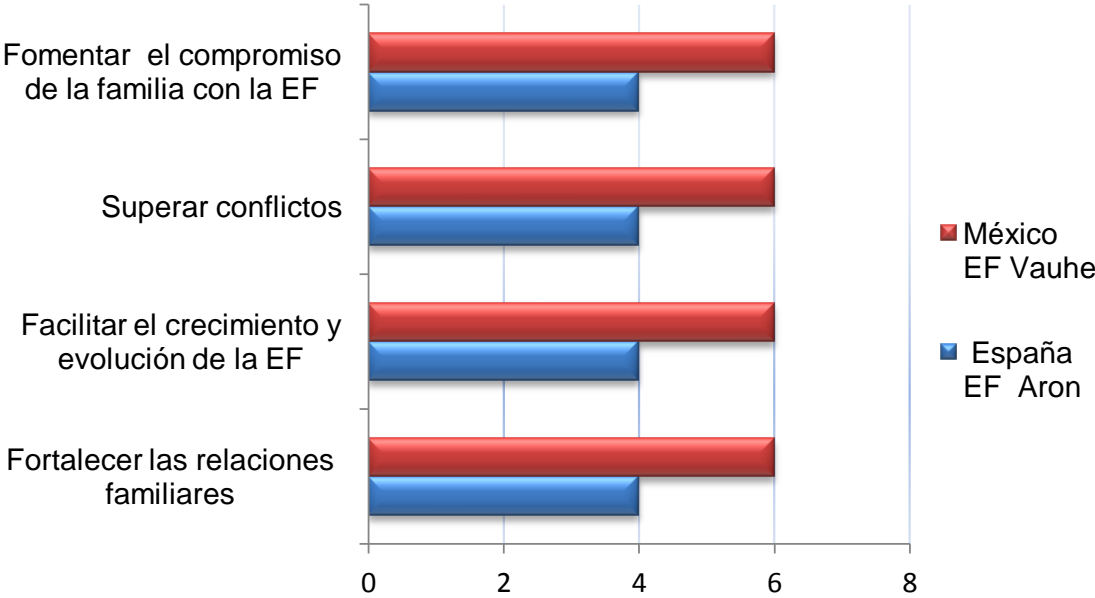
Para efectos del análisis entre países se contempló solo a las empresas que cuentan con consejo de familia. Aron de España y Vauhe de México encontrando que en la EF española el consejo únicamente sesiona una vez al año, tienen definido por escrito quiénes pueden participar; entre los que se encuentran familiares consanguíneos y políticos. Estas reuniones están poco formalizadas pues no existe un orden del día o agenda previa, no se levanta acta producto de esta reunión. En consecuencia los acuerdos a lo que se llegue en estas reuniones pueden ser olvidados al no quedar por escrito, pudiendo ser fuente de posibles inconformidades y conflictos.

En el caso de la EF mexicana, el consejo de familia está consolidado pues aún cuando no participan familiares políticos y no cuentan con una oficina familiar, las reuniones se agendan dos veces por año con orden del día, un responsable de levantar acta, se envía un resumen previo y tienen bien definido quiénes pueden participar. El grado de formalización en este consejo puede ser consecuencia, como ya se mencionó con anterioridad, al peso específico que la familia tiene en cultura.

En relación a la utilidad que el consejo de familia tiene, de acuerdo a la percepción del entrevistado, en una escala del 1 al 7 donde 1 es nada útil y 7 muy útil, se

encontró que la valoración de la empresa española es medianamente útil, mientras para la empresa mexicana es muy útil como se muestra en la siguiente gráfica:

Gráfica 4.6 Percepción de los directivos en relación a la utilidad el Consejo de familia



Fuente: Elaboración propia a partir de información recabada en entrevistas.

En cuanto a las funciones que cumple el consejo de familia en la empresa familiar el caso de la empresa española maneja siete de las diez funciones propuestas en el instrumento, en lo referente a el intercambio de opiniones, armonía, unidad y dialogo, informar a la familia sobre el estado de la empresa; discutir y revisar el contenido del protocolo, definir políticas financieras y de acceso a los miembros de la familia empresaria. Funciones que, al no quedar por escrito pueden perder fuerza y validez, sobre todo cuando solo se reúnen una vez al año.

La EF mexicana manifiesta que su consejo de familia cumple 5 de las 10 funciones, en lo relativo al intercambio de opiniones facilitar la armonía, unidad u diálogo, canal de información sobre la marcha de la empresa, organizar actividades de formación y definir las políticas financieras. Siendo este órgano de gobierno el más sólido al interior de la empresa, pese a que cumple pocas

funciones, éstas se encuentran formalizadas y contribuyen a la marcha de la empresa, así como a la cohesión entre familia empresaria y los trabajadores pues suelen hacer convivencias con integrantes de la familia y la plantilla de empleados fomentando la identidad.

A modo de resumen se puede acotar que el Consejo de Dirección se encarga de de la resolución de problemas cotidiano en la empresa, así como de la toma de decisiones. El Consejo de Administración se encarga de verificar el cumplimiento de metas a mediano y largo plazo, de la imagen en general de actividades que si bien no son prioritarias para el funcionamiento de la empresa, son necesarias para su conducción y de impacto en el mediano plazo. Finalmente el Consejo de familia es la parte que puede regular, mediar y prevenir conflictos de intereses en la familia empresaria y sería de gran utilidad en México por la relevancia que en la cultura se le ha otorgado a la familia. En el siguiente cuadro se visualizan las empresas analizadas y órganos de gobierno con los que cuentan:

Cuadro 4.5 Órganos de gobierno en las empresas analizadas

Empresa Familiar	Consejo de Dirección	Consejo de Administración	Consejo de Familia
Aron	✓	✓	✓
Yodhe	✓	✓	
Vauhe			✓
Resh	✓		

Fuente: Elaboración propia a partir de la información recabada.

Del cuadro anterior, se puede identificar a través de la existencia de los órganos de gobierno en cada empresa, cuáles son las áreas fuertes o las áreas de oportunidad que se tiene en la organización; en virtud de que es posible deducir los aspectos que atienden, con un órgano de gobierno específico para cada

rubro, o bien se cubre, como parte de las muchas actividades que ha de realizar la dirección. Con lo que se corre el riesgo de que las actividades se realicen de manera poco efectiva. De la información extraída se puede ver que la primera empresa española se encuentra perfectamente profesionalizada, la segunda presenta algunas confusiones, pero se encuentra dentro de la Cátedra de la EF en la Universidad de Cantabria y a la ACEFAM, lo que le posibilita el acceso formación y capacitación para lograr una mejor gestión. En tanto que las empresas mexicanas cuentan solo con un órgano de gobierno, lo cual significa que queda mucho por hacer en estos temas, tanto por parte de los empresarios, como por las entidades que estudian y atienden estos temas en nuestro país.

4.6 Patrimonio Familiar/ Patrimonio Empresarial

Cuadro 4.6 Separación entre patrimonio de la empresa y de la familia

	España		México	
	Aron:	Yodhe	Vauhe	Resh
Existe algún tipo de organización o estructura societaria para organizar el patrimonio empresarial	Si	No	No	Si
¿Con qué finalidad?	Para separar el patrimonio empresarial del familiar, reducir riesgos empresariales		Para separar el patrimonio empresarial del familiar	
¿Pueden utilizarse los recursos financieros de la empresa para necesidades particulares de la familia?	Nunca	Sólo en circunstancias excepcionales	Nunca	Nunca
¿Existen familiares que avalen con su patrimonio personal a la empresa?	No	No	Si	No
Si algún accionista familiar quiere vender sus acciones ¿Existe algún mecanismo previamente	Si	No	No	No

Continuación cuadro 4.6: Separación entre patrimonio de la empresa y de la familia

pactado para facilitar la venta?				
¿Existe algún mecanismo para impedir la venta de acciones a terceros no familiares?	Si	No	No	No
¿La empresa reparte dividendos entre los accionistas?	Si	Si	Si	Si
Si la empresa reparte dividendos ¿Qué criterio emplea para hacerlo?	Están por rescrito	En el caso de que existan beneficios un 25%	Se toma la decisión de acuerdo al porcentaje de ganancias	No hay algo preestablecido
¿Existe alguna norma establecida sobre el reparto de dividendos?	Si	Si	No	No
Aproximadamente ¿Qué porcentaje de la riqueza familiar está vinculado al negocio?	Entre 61%-80%	Entre 21 – 40%	Entre 61%-80%	Entre 41% y 60%,
Excluyendo los créditos comerciales, cuál considera que es un nivel de endeudamiento adecuado	No deuda	1- 25%	1% - 25%	26% - 50
Desde su punto de vista, cómo es de importante el crecimiento de las ventas como indicador financiero	Poco, lo importante es el ingreso después de gastos de operación	Depende del margen mix de productos	Extremadamente importante	Extremadamente importante, aunque no todas las ventas general las mismas ganancias netas
¿En algún momento ha abandonado proyectos de inversión interesante por falta de financiamiento?	No	Si	Si	Si
¿Qué fuentes de financiamiento ha utilizado fundamentalmente en su empresa?	Últimamente no se ha necesitado	Aportaciones familiares, Financiamiento bancario	Financiamiento bancario	Aportaciones familiares Financiamiento a través de proveedores y bancario

¿Qué otras fuentes de financiamiento conoce y no utiliza?	MARF, NABI, Fondos de inversión, Capital reflejo	Programas gubernamentales	Nacional Financiera. Uniones de crédito, Banca de segundo piso
---	--	---------------------------	--

Fuente: Elaboración propia a partir de información recabada en encuestas

La falta de claridad en cuanto al patrimonio de la empresa familiar con respecto al patrimonio de la familia, es una de las características de las EF que se cataloga como una de sus principales desventajas, haciéndola más vulnerable que las empresas no familiares. Por lo que una separación entre el patrimonio empresarial es más que deseable, necesario, por lo que es un aspecto crucial a considerar cuando se va dando el proceso de profesionalización. Abordar este tema significa llegar a un punto de inflexión, donde se solidifican los lazos familiares o inician los conflictos entre los intereses de la empresa y los de la familia. Por lo que es recomendable dejar asentado por escrito, ya sea en los estatutos, el acta constitutiva, el protocolo u algún otro tipo de reglamento la definición de los límites entre patrimonio familiar y empresarial. A este respecto la comparación entre ambos países resulta estar equilibrada en la comparativa de las unidades de análisis; pues al preguntar si existe algún tipo de organización o estructura societaria para organizar el patrimonio empresarial un directivo de las EF respondió afirmativamente y el otro negativamente, dándose el mismo caso en México. A nivel particular fue la EF Aron, la empresa con más años en el mercado y que mostró mayor nivel de profesionalización, en la que se afirmó tener formalizado el patrimonio de la compañía, con la finalidad adicional, de reducir riesgos empresariales. La empresa mexicana que se encuentra en la situación antes descrita es Resh, que se caracteriza por ser la más joven; empero que presenta, como ya se ha mencionado, características de empresas denominadas “Gacelas” por la prontitud de su profesionalización y crecimiento, como se confirma con disposición que muestra de clarificar límites entre los sistemas de la EF (empresa-propiedad-familia), lo cual a muchas otras les toma más tiempo realizar.

Al inquirir sobre la utilización de recursos financieros de la compañía para necesidades de la familia las EF en España en Aron se afirmó que nunca, mientras en Tornos Yodhe se aseveró que únicamente en circunstancias excepcionales, mostrando un buen nivel de profesionalización pues este tipo de hábitos, son los que más afectan el desarrollo de la EF. La muestra de México, en cambio mostro una total negativa a la utilización de recursos de la empresa para la familia, mostrando a nivel general de la muestra, en este aspecto tener mejores prácticas que sus homologas españolas.

En lo referente a la existencia de familiares que avalen con su patrimonio a la empresa, las EF ibéricas confirman que no hay parientes con este tipo de compromiso. En México, la empresa Resh se encuentra en el mismo tenor que las españolas, pero Vauhe acepta contar con familiares que avalan con su patrimonio a la compañía, lo que puede resultar perjudicial; en el entendido que es igualmente perjudicial la disposición de capital que afecte a la empresa, como que la empresa termine afectando a integrantes de la familia, pues ambos subsistemas importantes dentro de la EF.

La intención de conservar la empresa en la familia, es parte de la definición de la EF en casi todos los autores que han teorizado al respecto de este fenómeno. Sin embargo no todos los parientes propietarios persiguen los mismos intereses e ideales de la EF, por lo que los instrumentos para preservar la propiedad si algún pariente desea vender, suelen ser comunes en empresas que se asumen como EF y han formalizado sus procedimientos. Pero en las unidades de análisis, solo una empresa (Aron), manifiesta tener un mecanismo para facilitar la venta y que ésta sea prioritariamente a parientes. En el caso de México ambas empresas no cuentan con tales mecanismos, que si bien no han sido utilizados, facilitarían el proceso en caso que suceda, ya que anticiparse a los hechos es una herramienta que contribuye a la permanencia.

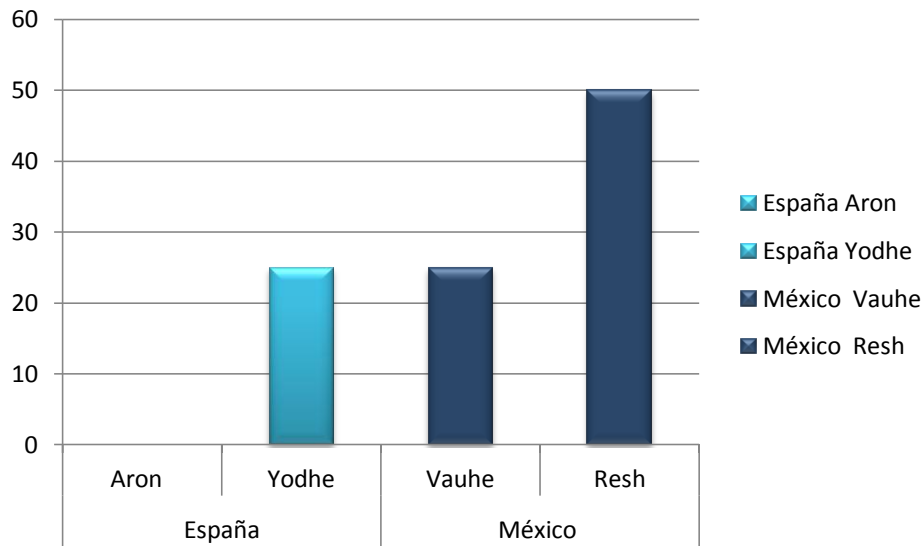
La finalidad de toda compañía es la obtención de lucro, la EF no es la excepción, en todos los casos de la muestra se reparten dividendos, aunque también fue una constante en los comentarios hechos por los entrevistados la reinversión como

una práctica cotidiana, lo que suele ser considerado como una de las ventajas de las empresas familiares. Sin embargo se halló que solo en las EF españolas se tienen formalizados los criterios y normas para el reparto de dividendos.

Una situación que suele afectar de manera significativa a las familias empresarias, sobre todo a las pequeñas, se da cuando los ingresos de la familia dependen totalmente de las ganancias que genera la empresa, más aún cuando la mayoría de los parientes trabajan en la EF. No es el caso de la muestra, sin embargo resulta relevante conocer en qué medida la familia depende de la compañía; por lo que se cuestionó en torno al porcentaje de la riqueza familiar que está vinculada al negocio, obteniéndose que ninguna de las familias depende en su totalidad de la riqueza que genera la EF, existiendo mayor dependencia de las empresas mexicanas con diez puntos porcentuales en promedio por arriba de sus homologas españolas.

Un aspecto ampliamente mencionado en la teoría de la EF es la resistencia a la financiación externa y en consecuencia, la dificultad para crecer con recursos propios, lo que es considerado una de las desventajas de este tipo de empresas. En México la mayoría de las empresas son familiares y Pymes, pero estas reciben solo el 8% de los créditos bancarios y la asociación de bancos considera que apenas el 18% posee la formalidad necesaria para obtener financiamiento (Anaya, 2014); en consecuencia son muy pocas las empresas familiares que pueden acceder a financiación externa. A continuación se examina la apreciación que los empresarios de EF tienen al respecto. Los resultados obtenidos en cuanto al porcentaje adecuado de endeudamiento:

Gráfica 4.7 Percepción del nivel adecuado de apalancamiento



Fuente: Elaboración propia a partir de datos obtenidos en entrevista.

Pese a que el apalancamiento suele ser mal visto por dueños de empresas familiares, es una herramienta útil para poder crecer y desarrollar a la organización, el nivel adecuado de deuda puede ser distinto para cada empresa y ha de ser producto de el análisis de variables macroeconómicas como el PIB, la inflación, el tipo de cambio, desempleo, tasas de interés; variables de la industria como niveles de crecimiento, competencia y precios; así como las características propias.

En la muestra se confirma la característica de las EF, poca apertura al financiamiento externo a nivel general, con mayor reticencia por parte de las empresas españolas que de las mexicanas. De manera individual se identifica a Resh como la empresa que más se ha aventurado a la financiación externa tanto con proveedores como con bancos y aún así el director general reconoce haber abandonado proyectos de inversión por falta de créditos, pese a que tiene conocimiento de diversas fuentes alternas de financiamiento. El dirigente de la empresa mexicana Vauhe considera que un nivel adecuado de endeudamiento no debe exceder del 25%, y aún cuando se han financiado en el pasado con crédito bancario, acepta haber perdido oportunidades por falta de financiamiento y

considera que no ha tenido suficiente contacto con instancias de gobierno que pudiesen financiar proyectos.

Un hecho curioso en las empresas españolas es que en la más grande de ellas y de la muestra (Aron) muestra abierta aversión a la financiación, asegura no haber perdido oportunidades por falta de financiamiento, considera que el estado ideal de apalancamiento es cero, no ha utilizado fuentes externas de financiamiento y no muestra interés por conocer organismos de financiamiento externo, características propias de una EF, pero no de su nivel de profesionalización ni de su antigüedad en la industria. En la empresa Yodhe el nivel adecuado de endeudamiento es de una cuarta parte del total del capital, confirma haber perdido oportunidades por falta de financiamiento, pese a que si ha optado por créditos bancario y tiene conocimiento de fuentes de financiamiento externo que aún no ha utilizado. En resumen en las empresas de la muestra las mexicanas presentan mejor disposición al financiamiento externo que las EF ibéricas.

4.7 Sucesión y Transmisión de la Propiedad de la Empresa

Sucesión

La sucesión suele ser uno de los puntos de inflexión más importantes por los que pasa una EF, por lo que su investigación y teorización, ha sido amplia dentro del campo de conocimiento generado a partir de la empresa familiar. Debido a que es justamente este proceso, en el que se pone a prueba la solidez de la empresa de tipo familiar; pues se materializa en la sesión del bastón de mando la complejidad de la EF. El cambio de la estafeta suele retrasarse, pues generalmente el fundador posterga la retirada; ya sea por la falta de un rumbo claro para su retiro, la falta de confianza en la capacidad de los hijos para dar continuidad a la empresa o la dificultad para discernir cuál de los herederos es el idóneo por razones emocionales; entre muchas otras razones que están vinculadas tanto a motivaciones de tipo afectivo, como por razones relacionadas a la gestión. A este respecto la información recabada en la muestra arroja los siguientes resultados:

Cuadro 4.7 Planeación en el proceso de sucesión

	España		México	
	Aron:	Yodhe	Vauhe	Resh
¿El fundador/ máximo accionista desea que en el futuro la empresa siga siendo familiar?	Si	Si	Si	Si
¿Lo desean los sucesores?	Si	Si	Si	No se lo han planteado
Respecto a los potenciales sucesores ¿Cuál de las siguientes afirmaciones le parece más adecuada?	La persona que ha sido designada como potencial sucesor tiene interés profesional y desea, a nivel personal, continuar con el proyecto empresarial de la familia	El motivo por el que el sucesor desea tomar el control de la empresa se basa en que espera que ello le reporte recompensas económicas.	La persona que ha sido designada como potencial sucesor tiene interés profesional y desea, a nivel personal, continuar con el proyecto empresarial de la familia	
¿Se ha pensado cómo hacer la transmisión de la dirección general a la siguiente generación?	Tenemos un plan de sucesión perfectamente detallado	No se ha pensado nada	No, es pronto todavía	No se ha pensado todavía
En el supuesto de que se haya decidido algo sobre la sucesión, ¿quién ha opinado?	El consejo de familia		El empresario sin consultar	No se ha platicado aún
¿Qué órgano trata los temas relacionados con la sucesión de la dirección general a la siguiente generación?	El consejo de familia		El comité de dirección	No se ha pensado en eso
Qué requisitos deberá cumplir el futuro sucesor (pueden marcarse varias respuestas)	Estudio universitario Especialidad o Maestría Experiencia laboral previa en otras empresas	Estudio universitario Experiencia laboral en otra empresa Haber ocupado previamente puestos de menor rango	Estudio universitario específico, experiencia en otras empresas, ocupar previamente puestos de rango inferior	

Continuación Cuadro 4.7 Planeación del proceso de sucesión

¿Los anteriores requisitos están especificados por escrito?	Si	No	No
¿Cuáles son las prioridades de la empresa para el futuro?	Proveer de trabajo, riqueza, a las siguientes generaciones , Crear riqueza y empleo en la zona	Proveer de trabajo, riqueza, a las siguientes generaciones, Mejorar la competitividad y crecer, Crear empleo en la zona	Proveer de trabajo, riqueza, a las siguientes generaciones , Mejorar la competitividad y crecer
¿Cómo califica la relación entre el actual máximo ejecutivo y el potencial sucesor si existe?	Confianza	No se ha definido sucesor	Reconocimiento mutuo de logros
¿Qué papel va a jugar en la empresa el máximo ejecutivo una vez que sea sucedido?	Cargo honorífico	Un accionista más, miembro del consejo	Cargo honorífico, miembro del consejo

Fuente: Elaboración propia a partir de información recabada en encuestas

Una de las características de la empresa familiar, como ya se ha citado es el deseo del fundador, que la empresa siga siendo familiar y en el caso de las empresas que conforman la muestra esta condición se ha dado; además de que en las familias españolas se manifestó la intención de los herederos por continuar con la EF. En las empresas mexicanas se sigue la misma tendencia, sin embargo al ser una de las empresas de primera generación y tener herederos muy pequeños no se puede saber cuál será la actitud de los hijos respecto a la empresa.

Al cuestionar sobre los potenciales sucesores en las compañías de España apareció un contraste interesante, por un lado Aron tiene designado un sucesor con potencial, preparación y desea continuar con la empresa por interés personal. En el caso de la EF Yodhe el sucesor desea continuar con la empresa movido más por una motivación, más que personal, económica y es justo en estos

resultados donde se puede apreciar la consecuencia clara de no darle importancia al consejo de familia que es el encargado de dar cohesión e identidad a la EF.

Para este apartado de la muestra obtenida en México solo se obtuvo resultados de una empresa, Vauhe, en la que pareció por mucho tiempo, no habría un sucesor, sin embargo a últimas fechas se integró al proyecto una de las sobrinas y después de corroborar el interés por la empresa, se le cedió un porcentaje de acciones para involucrarla y reforzar tanto el sentido de pertenencia, como el interés económico. La EF Resh aún no ha contemplado esos aspectos.

Ante el cuestionamiento sobre cómo hacer la transmisión de la dirección general a la siguiente generación, solo la empresa Arón de España tiene un plan de sucesión perfectamente detallado. Lo anterior implica falta de previsión sobre uno de los aspectos de mayor relevancia para la EF, en lo que reiteradamente la muestra de México presenta menor formalización.

En relación a las personas que han opinado para la toma de decisión en torno a la sucesión, sólo la empresa española Aron manifestó que el consejo de familia y la mexicana Vauhe mencionó al comité de dirección. Las otras dos empresas no lo han definido aún.

En cuanto a los requisitos que ha de cumplir el futuro sucesor, las empresas españolas tienen claro el nivel de estudios, la experiencia laboral, el ir ascendiendo desde puestos de menor rangos; pero solo Aron lo tiene formalizado. La empresa de México Vauhe tiene claros los requisitos a cumplir, pero no los tienen por escrito, Resh aún no lo ha contemplado.

En las empresas que ya se tiene seleccionado un sucesor Aron manifiesta una relación de confianza entre el actual dirigente y el sucesor, mientras que su homóloga de México manifiesta que la relación es de respeto mutuo y reconocimiento a logros.

En las dos empresas españolas se tiene pensado contemplar dentro de las actividades de la empresa al actual director cuando se retire, mientras que en

México, la empresa Vauhe contempla asignar un cargo honorífico, al respecto Resh no lo ha contemplado por encontrarse en primera generación, situación en la que se encuentran la mayor parte de las EF mexicanas.

b) Transmisión de la propiedad

La transmisión de la propiedad es un tema que tiene que ver con aspectos económicos y legales concretos, pero sobre todo con elementos afectivos como se puede apreciar en el siguiente cuadro concentrador:

Cuadro 4.8 Previsión para la transmisión de la propiedad

	España		México	
	Aron:	Yodhe	Vauhe	Resh
Si es usted el máximo accionista de la empresa, ¿ha pensado cómo transmitir la propiedad de su empresa a la siguiente generación?	Lo tengo muy claro	Tengo alguna idea al respecto	Tengo alguna idea al respecto	No he pensado todavía nada
Suponiendo que ya haya tomado alguna decisión al respecto sobre la transmisión de la propiedad a la siguiente generación	Transmitiré la empresa por partes iguales a mis hijo	Transmitiré la empresa por partes iguales a mis hijo	Transmitiré la empresa por partes iguales a mis hijo	Transmitiré la empresa por partes iguales a mis hijo
La transmisión de la empresa se hará:	Transmitiré todas las acciones voy a transmitir antes de mi fallecimiento	Transmitiré todas las acciones voy a transmitir antes de mi fallecimiento	Transmitiré todas las acciones voy a transmitir antes de mi fallecimiento	Transmitiré todas las acciones voy a transmitir antes de mi fallecimiento

Fuente: Elaboración propia a partir de información recabada en encuestas

Como se ha podido apreciar en el desarrollo del presente apartado todas las empresas tienen pensado algo sobre el proceso de sucesión y transmisión de la propiedad, pero solo una posee este procedimiento formalizado. Pese a que todas tienen la intención de heredar por partes iguales a los hijos y antes del fallecimiento, lo cierto es como lo reza el viejo adagio “el camino al infierno está tapizado de buenas intenciones” Mientras estas intenciones no se vean cristalizadas en documentos oficiales, como el testamento o el protocolo familiar

se encuentran a expensas de que se den las condiciones deseadas para facilitar estos procesos, empero esto representa un alto riesgo; puesto que en un entorno tan inestable, lo que permite a las EF permanecer es anticiparse a los hechos, es decir, la planeación y previsión.

4.8 Protocolo Familiar

Las complicaciones que se presentan al interior de la empresa familiar pueden ser resueltas o minimizadas con la existencia de un protocolo familiar al que (Romero, 2009) define como “la biblia de la familia” conformado por normas y políticas que regirán la autoridad, responsabilidad, compromiso, participación, derechos, reconocimientos, recompensas, obligaciones, disciplinas, respeto, tolerancia, solidaridad y comunicación. El desarrollo e implementación de este instrumento organizacional de la EF en la muestra es el siguiente:

Cuadro 4.9 Implementación de Protocolo Familiar

	España		México	
	Aron:	Yodhe	Vauhe	Resh
¿Sabe usted lo que es un protocolo familiar?	Si	Si	Si	Tengo alguna idea
¿Tienen un protocolo familiar escrito?	Si	Si	Si	No
¿Está firmado por todos los miembros consanguíneos de la familia?	Si	Si	No	No
¿Lo han firmado los familiares políticos?	Si	Si	No	No
La firma del protocolo familiar ha provocado	Que se modifiquen estatutos	La entrada de la tercera generación	Conflictos	
¿Cree que el protocolo es útil?	Si	Si	Si	No lo sabe

Continuación Cuadro 4.9 Implementación del Protocolo Familiar

¿Qué aspectos debe contener un protocolo?			
-El trabajo de los familiares en la empresa. Acceso, evaluación y retribución	*	*	*
-El acceso a los puestos directivos y de administración	*	*	*
-La sucesión en la empresa	*	*	*
-La salida de la propiedad	*	*	*
-Los derechos económicos.	*	*	*
-Derecho a dividendo y otros	*	*	*
¿Qué importancia concede usted a los siguientes aspectos de un protocolo familiar?			
El trabajo de los familiares en la empresa. Acceso y retribución	Muy importante	Muy importante	Muy importante
El acceso a los puestos directivos y de administración	Medianamente importante	Muy importante	Medianamente importante
La sucesión en la empresa	Muy importante	Muy importante	Muy importante
La salida de la propiedad	Medianamente importante	Medianamente importante	Medianamente importante
Los derechos económicos. Derecho a dividendo y otros	Medianamente importante	Medianamente importante	Medianamente importante

Fuente: Elaboración propia a partir de información recabada en encuestas

Al cuestionamiento sobre el conocimiento que se tiene de lo que es un protocolo familiar por parte de los empresarios españoles se halló que en ambos casos tienen conocimiento de lo que es un protocolo, lo han elaborado e implementado en la EF, que se encuentra firmado por familiares consanguíneos y políticos, por lo que está debidamente formalizado.

En las empresas mexicanas se dio un fenómeno digno de mencionar, en una de las EF al conocer los beneficios que proporciona, se redactó un protocolo familiar,

sin embargo a la hora de darlo a conocer y solicitar las firmas fue fuente de conflictos, por lo que es menester contar con el consejo de familia al redactarlo para asegurar que recoja la esencia de la filosofía y aspiraciones familiares e incluso de apoyarse en profesionales que asesoren el proceso de elaboración con el fin, de que el documento elaborado refleje los intereses de los integrantes de la familia y de accionistas no familiares, en caso de haberlos. La Empresa Resh manifiesta tener una idea al respecto del protocolo familiar pero no cuenta con uno, ni conoce los alcances que el mismo puede llegar a tener. Como se puede observar en la muestra de las EF mexicanas no cuentan con un protocolo familiar que defina límites, áreas de acción derechos y deberes entre los parientes que están vinculados a la empresa directa o indirectamente. Hecho que preserva la falta de claridad en el funcionamiento de las empresas familiares haciéndolas frágiles pues genera inestabilidad a diversos niveles.

En cuanto a los aspectos que debe contener las dos EF ibéricas consideraron los seis puntos mencionados como partes a contemplar al momento de llevar a cabo el proceso de elaboración del protocolo familiar y en general consideraron importantes los aspectos que regula.

En la empresa familiar Vauhe comparte la percepción de la relevancia del protocolo familiar, sin embargo con base en la experiencia anterior no tiene planeado implementarlo y la EF Resh en su condición de primera generación no le ha sido necesario pues al ser solo dos familiares quienes negocian, en este momento no planean implementarlo, al menos en el corto plazo.

4.9 Datos del entrevistado

Cuadro 4.10 Información del entrevistado

	España		México	
	Aron:	Yodhe	Vauhe	Resh
Año de nacimiento	1960	1958	1965	1970
Sexo	Hombre	Mujer	Hombre	Hombre
Cargo de la empresa	Presidente del consejo de administración	Presidente del consejo de administración	Administrador General	Director General
Estado Civil	Casado	Casada	Casado	Soltero
Número de hijos	tres	Tres	tres	Ninguno

Fuente: Elaboración propia a partir de información recabada en instrumento.

La edad de los encuestados va desde los 44 a los 54 años. En España de acuerdo a las respuestas obtenidas a lo largo de las entrevistas se visualiza una mayor equidad de género por el número de mujeres en puestos directivos. La mayor parte de la muestra es parte del área administrativa de las empresas familiares. En cuanto al estado civil tres de los cuatro se encuentran casados y con hijos. En el caso del director general de Resh se puede notar una de las consecuencias de la falta de implementación de órganos de gobierno al concentrar una gran cantidad de funciones y responsabilidades en una sola persona la empresa ha absorbido parte del espacio personal del entrevistado.

Conclusiones

El concepto de empresa familiar para la mayoría de la población en México se relaciona a muy pequeñas empresas o negocios, situación que toma otras dimensiones cuando las familias empresarias no reconocen a su negocio como EF; ignorando las implicaciones que este tipo de empresas trae consigo. Si a esto le aunamos que la concepción errónea incluye a las autoridades ya que desde la legislación mexicana se define a la EF como pequeños talleres familiares. Se concluye que México requiere un esfuerzo muy amplio que concientice a la población en general de la importancia, pero sobre todo a los actores antes mencionados.

El desconocimiento de lo que es realmente una empresa familiar no significa que en México no se le estudie, existen centros donde se les asesora en algunas universidades, generalmente privadas, consultoras que dan apoyo para el establecimiento de órganos de gobierno e implementación de protocolo y se les investiga desde diversas áreas académicas a lo largo de la republica mexicana, generando conocimiento que puede ser de utilidad para las propias empresas e instituciones de gobierno en lo relativo a la generación de políticas públicas fundamentadas en datos empíricos. Desafortunadamente esto no sucede y se les investiga desde diferentes frentes sin coordinación alguna, exceptuando a redes entre universidades que si bien generan coordinación entre regiones no alcanzar a impactar a nivel nacional. Lo cual solo significa que en toda la republica mexicana se tiene un largo camino por recorrer para lograr la coordinación entre los diferentes actores implicados en el desarrollo de la EF, algo que se vislumbra complicado empero no solo es deseable, sino necesario. En este sentido la coordinación y alto grado de cooperación existente en España muestra que la vinculación entre universidades, empresas familiares y entidades gubernamentales es posible y que el impacto se ve reflejado en la solidez que presentan diversas EF.

Las empresas familiares son todas diferentes y peculiares, sin embargo la implementación de órganos de gobierno es una forma de darle solidez a un tipo de empresa que por su complejidad puede ser vulnerable, aun cuando el negocio familiar pudiese ser pequeño un consejo de dirección que permita una toma de decisiones que no solo sea adecuada, sino que permita maximizar beneficios en la gestión cotidiana. La implementación del consejo de administración posibilita a la dirección ocuparse de la resolución de problema del día a día mientras que esta se encarga de dar seguimiento a la estrategia establecida, a fomentar la imagen de la empresa, discutir, negociar, hacer planes evaluar y proponer perfiles para la dirección. El consejo de familia promueve la cohesión familiar, defiende los derechos de los familiares, vigila que la empresa se conduzca de acuerdo a las políticas que la familia ha establecido, gestiona el protocolo familiar y propone a los candidatos al consejo de administración. El consejo de familia es un órgano de gobierno muy útil en una sociedad como la mexicana donde la familia tiene tanto peso pues puede ayudar a la disminución de conflictos, a fomentar la identidad familiar y coadyuvar a la continuidad de la empresa en manos de familiares en las siguientes generaciones.

Como puede observarse en los resultados las empresas españolas poseen más órganos de gobierno que las mexicanas, y que además se incluye a consejeros externos a la familia, lo que los hace más eficientes al aportar una visión profesional objetiva y sin implicaciones afectivas; en consecuencia existe una mejor delimitación de funciones. Se puede concluir entonces que la concentración de responsabilidades en una sola persona dificulta del desarrollo de la EF y esto no tiene que ver con la capacidad de los empresarios directivos, pues la gestión que han logrado en su negocio los ha llevado a alcanzar altos estándares de calidad. Por otro lado las características de cada empresa es distinta y no en todos los casos sea aplicable la implementación de los tres comités manejados en el instrumento EFV-CEFUV, sin embargo no se requiere de estructuras amplias y burocráticas, se pueden adaptar a las necesidades de cada empresa incluyendo a unas cuantas personas clave que permitan a los directivos hacerse cargo de

funciones específicas, realizar solo aquellas que le reditúen más a la empresa, mientras otros se encargan de actividades complementarias.

La comparativa entre empresa de segunda generación permite deducir que en el contexto de España (infraestructura, organización, vinculación, apoyo gubernamental) ha permitido a las empresas crecer más que en México pues tanto el número de trabajadores, la capacidad instalada y el volumen de ventas es muy superior en las EF cántabras. Aunque se debe hacer énfasis es que la diferencia en ventas también se debe a la continuada inversión en I+D+I que las compañías ibéricas realizan pese a la crisis que atraviesan.

La gestión que se realiza en las empresas de ambos países resulta ser muy parecida debido al exigente sector automotriz y en parte a que todas las empresas atienden al mercado internacional, lo que implica la necesidad de profesionalizarse, incluso hacer innovaciones en procesos, productos, organizativas e incluso comerciales. Es menester resaltar que la gestión de estos directivos no solo se aboca al interior de la EF pues requiere de la búsqueda de canales de distribución, asociaciones estratégicas y búsqueda de nuevos mercados. Las EF de la muestra en México y específicamente en Hidalgo pueden considerarse casos excepcionales que pertenecen al reducido grupo de PYMES que se encuentran lo suficientemente bien gestionadas como para acceder a un crédito, que de acuerdo a la asociación de bancos es solo del 18%.

En cuanto a la propiedad característica básica de la EF todas las empresas poseen el 100% de la propiedad, sin embargo todos los entrevistados manifestaron la disposición a ceder parte de la empresa en caso de necesitar financiamiento para crecer. Sin embargo se detecto mayor apertura de los empresarios mexicanos a la consecución de financiamiento bancario que por parte de los directivos españoles.

Las complicaciones que se presentan al interior de la empresa familiar en lo referente a las tensiones por el control, la sucesión, la delimitación de responsabilidades pueden ser resueltas o minimizadas con la existencia de un

protocolo familiar en este sentido los resultados obtenidos muestran que mientras en España es común la implementación de protocolo familiar; en México es un instrumento organizacional escasamente utilizado pues se encontró que las empresas de la muestra no cuentan con protocolo familiar. En consecuencia en temas cruciales para la EF no se tiene claridad pues los resultados arrojan que pese a que se tiene pensado que la incorporación de familiares a la empresa debe ser una decisión consensada al no encontrarse formalizada no se puede asegurar que así sea cuando se llegue a dar la situación. Una parte muy importante del protocolo es la transmisión de la propiedad misma que se piensa será antes del deceso de los entrevistados, en partes iguales para todos los hijos sin embargo nuevamente al no estar formalizado solo queda en buenas intenciones. En cuanto a la transmisión del bastón de mando (el control) se ha pensado en requisitos que deberá cubrir el sucesor, pero no cómo se irá introduciendo al funcionamiento de la empresa, es decir un plan de sucesión, que generalmente va incluido en el protocolo.

En palabras del doctor Ángel Agudo, investigador de la Universidad de Cantabria, el estudio de la EF en Cantabria ha tenido tanto auge debido a que antes se tenía la costumbre de heredar solo al hijo mayor. En relación a la sobrevivencia de las empresas familiares españolas, además de todo el apoyo y asesoría externa que les respalda; se debe a que las EF han analizado cómo cambian y las tendencias que siguen los mercados. Invierten en innovación para obtener ventajas competitivas; profesionalizan su empresa creando espacios para la reflexión estratégica por medio de los órganos de gobierno; y por último han buscado la internacionalización buscando nuevos mercados para crecer.

En conclusión si se puede comprender que la organización tanto al interior de las EF implementar órganos de gobierno y protocolos; como al exterior a través de la vinculación y el trabajo conjunto las hace más fuertes se puede empezar a actuar para generar mejoras y apoyar a este tipo de empresas tan importantes en la economía del país.

Limitaciones

Las limitantes de la investigación son de diferentes naturalezas, en principio se debe mencionar el tiempo, pues la gestión para acceder a las empresas suele ser largo, en el caso de España tardó cerca de cuatro meses y la estancia duró seis, por lo que el tiempo para entrevistas, observaciones y aclaraciones fue reducido.

Si bien las unidades de análisis son empresas familiares pertenecen todas al mismo sector productivo y se encuentran en asociación de hermanos, el tamaño de las empresas que accedieron a dar información en el estado de Hidalgo fueron pequeñas empresas, mientras que en Cantabria fueron empresas medianas; la comparación resulta ser desigual, desafortunadamente debido a la escases de tiempo en España y la disminuida cantidad de empresas grandes en la entidad federativa y la poca disponibilidad de las mismas para que se realice investigación en sus organizaciones dificultó conseguir EF con características en tamaño económico y productivo similar.

El tipo de empresas seleccionadas en México y específicamente en Hidalgo, fue muy concreta, sin embargo debido a una de las características de las EF referida a la poca aceptación de terceros; es complicado que se acepten a personas ajenas a la familia aún cuando sea con motivos académicos. Por otro lado la ola de inseguridad que vive todo el país complican el acceso a empresas y hace necesario a las personas que realizan investigación hacer uso de las redes sociales a las que tengan acceso, logrando solo por medio de conocidos vincularse con las unidades de análisis.

Otro punto a considerar en las limitaciones, es el hecho que han mencionado algunos empresarios; relativo al impacto o beneficio real de las investigaciones académicas a su organización, por lo que resulta necesario un análisis de las necesidades reales de las empresas para proponer líneas de investigación apegadas a lo que requieren los sectores industriales en la región.

Propuestas

La empresa familiar al ser la mayor parte de las empresas en el estado y en el país poseen una relevancia económica incuestionable, pero también una complejidad que las hace vulnerables, los datos son contundentes en cuanto al grado de mortandad.

Existen a lo largo de la república instituciones de educación superior (IES) que realizan investigaciones para definir el objeto de estudio como tal, para describir la realidad de la EF en México, sin embargo IES que se encuentren en vinculación directa con las empresas proporcionando asesoría y capacitación a las EF son muy pocas y por lo general particulares. Como se ha mencionado anteriormente en nuestro país existen diversas consultoras que proporcionan asesoría a empresas familiares; empero es una realidad que la inmensa mayoría son pequeñas y medianas empresas que carecen de recursos para costear los servicios de tales organizaciones.

Una parte de las características culturales de México es la falta de organización tanto en la sociedad, como en las empresas; esto inevitablemente genera entropías en lo social, como en las compañías; lo anterior aunado a la complejidad inherente a la EF explica en parte el alto grado de mortandad que este tipo de empresas padece.

Para el dirigente de una EF la operación de la misma, implica el desempeño de diversas funciones, así como el uso de diferentes habilidades que le saturan de responsabilidades, centrándose en la operación y la resolución de problemas del día a día. Atendiendo solo cuando le queda tiempo, o bien la marcha de la empresa, así lo requiere, atender aspectos como el seguimiento a la estrategia, a fomentar la imagen de la empresa, discutir, negociar, hacer planes y evaluar. A todo lo anterior se le suman las problemáticas que surgen dentro de una EF donde el director acompañando a la gestión de la empresa se encuentra velando la cohesión familiar o ignorando el peso específico que la familia tiene dentro de la empresa.

Ante este panorama es que se entiende la importancia del establecimiento de órganos de gobierno y establecimiento de protocolo familiar dentro de las EF. Empero ante la percepción errónea por un lado de que las empresas familiares son pequeños negocios y que los órganos de gobierno o gobierno corporativo es de uso exclusivo para las grandes empresas o transnacionales; se genera la sinergia descrita en el párrafo anterior; misma que si bien puede estar generando resultados y ganancias aceptables, puede verse robustecida al mejorar la división de responsabilidades e incluir visiones diferentes en la conducción de la empresa, además de reducir desgaste en el director, atender diversos aspectos que fortalecen a la empresa y le conceda a la familia su justo valor. Las empresas o empresarios que logran comprender esto y poseen los recursos suficientes contratan a consultoras que les apoyen en la organización al interior de la empresa.

El problema radica en el hecho de que la mayoría de las empresas mexicanas son Pymes familiares que además se encuentran organizadas de manera poco adecuada, al grado de no poder acceder a créditos bancarios; ante estas condiciones no es posible pensar en la expansión y ya no se diga de la exportación.

Para atender a problemáticas similares en España se ha creado toda una organización a nivel nacional que involucra al sector productivo, académicos investigadores, gobierno y Universidades. En México aún cuando es necesario una organización de esta naturaleza es una labor titánica. Sin embargo se puede empezar por el ámbito local y regional; es una realidad innegable que se requiere de un organismo que asesore a empresas familiares con la implementación de órganos de gobierno y elaboración de protocolos a costos accesibles para pequeñas empresas. Es así como surge la propuesta de crear la:

“División de la Empresa Familiar UAEH”

Organismo que brinde asesoría a empresas familiares para una organización e implementación de órganos gobierno y protocolo familiar adecuados a las necesidades propias de cada compañía que redunde en su funcionamiento y permanencia en el tiempo. El cual además entre sus principales funciones tendrá la difusión de la cultura de la EF, la vinculación entre jóvenes destacados y el sector empresarial.

En el marco de la época actual tan cambiante los elementos a considerar deben adaptarse al entorno y estar sujetos a adecuaciones para mantenerse a tono con la volatilidad de las condiciones que el contexto social y económico presentan tanto en lo regional como en lo global.

Misión

El Centro Hidalguense de la Empresa Familiar perteneciente a la Universidad Autónoma de Hidalgo tiene como razón de ser el fortalecimiento de las empresas que representan la espina dorsal de la economía en el país y el estado, contribuyendo así al desarrollo económico regional. Brindando asesoramiento y formación por medio de seminarios, conferencias y atención focalizada en las necesidades de EF que así lo requieran con la finalidad de contribuir a la permanencia, evolución y gestión pertinente.

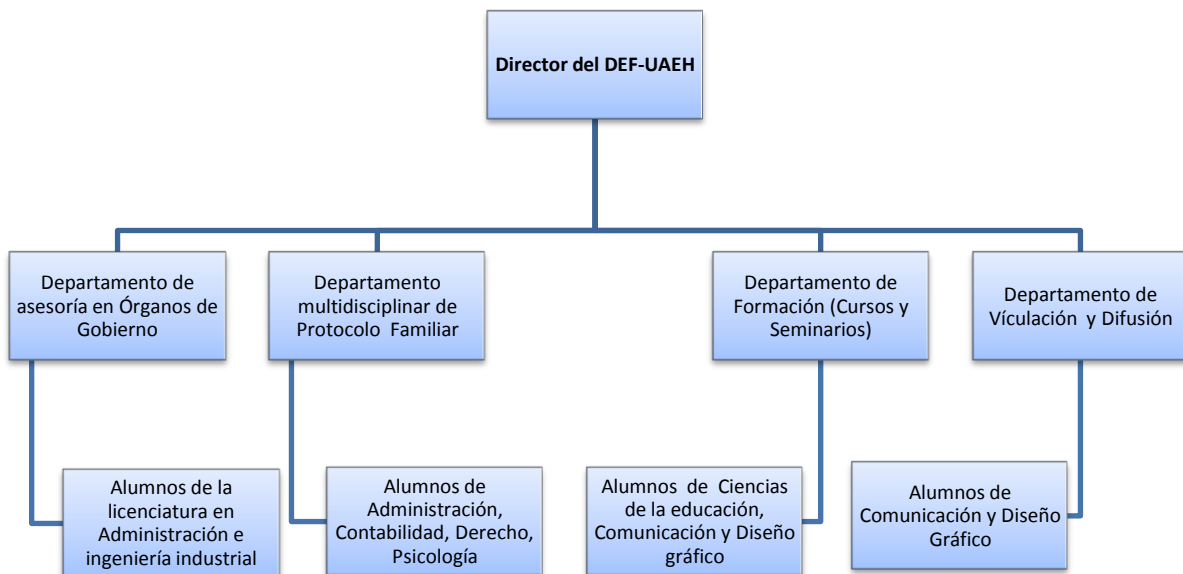
Visión

Ser reconocido por el sector productivo hidalguense y de estados colindantes como el organismo que empodera a PYMES familiares a través de cursos de formación, capacitación y asesoramiento en la gestión para lograr la profesionalización. Posibilitando la evolución, crecimiento y expansión de las empresas locales y por tanto mejorando las condiciones internas para incrementar su rendimiento y economía.

Objetivos

- Elaborar estructuras de organización adecuadas a las necesidades de Empresa Familiares que lo soliciten a través del análisis y valoración de las características propias de la empresa, para generar que los accionistas y/o familiares participen en órganos de gobierno acordes a las particularidades de la EF generando así una gestión profesionalizada.
- Generar una clara delimitación entre los sistemas que conforman la EF, dar la importancia pertinente a la familia, la propiedad y la gestión, así como el fomento a la cultura empresarial; promover la continuidad a través de la transmisión del control de la empresa de manera planeada, consensada y armónica por medio de elaboración del protocolo familiar respaldados en un grupo multidisciplinar que incluya alumnos destacados de diferentes carreras.
- Promover iniciativas que incidan en el estudio y solución de la problemática propia de la empresa familiar fomentando la creación de redes y/o convenios que posibiliten la colaboración con entidades públicas y privadas.
- Difundir la problemática de la EF a través de foros de encuentro donde participen académicos, empresarios y estudiantes para propiciar el intercambio de información. Así como la realización de conferencias informativas.
- Formación a los empresarios por medio de conferencias, seminarios y cursos que atiendan a las necesidades específicas de las EF en la región.

Organigrama



Funciones

Las funciones de este departamento estarían desinadas a la vinculación con empresas familiares que decidan tomar asesoría para mejorar su gestión para lo cual será necesario realizar eventos de difusión (conferencias, material informativo, etc.); así como actividades de formación (cursos, seminarios, jornadas, entre otros) para lo cual deberá apoyarse en alumnos sobresalientes para que realicen sus prácticas profesionales y servicio social dotándoles. Para todas estas actividades se requiere la vinculación con áreas como la dirección de servicio social y prácticas profesionales. La dirección de educación continúa para la impartición de cursos y la dirección de vinculación con los sectores social y productivo, para acercarse con las empresas familiares.

Otra propuesta va encaminada a tomar medidas para mejorar la concepción que se tiene de las empresas familiares implementando en la carrera de administración una materia que forme a los jóvenes en un área de conocimiento de gran relevancia económica a nivel mundial como lo es la empresa familiar. Pero además incluir al menos una unidad sobre el tema en cuestión en todas las carreras del Instituto de Ciencias Económico Administrativas (ICEA) y la Ingeniería Industrial del Instituto de Ciencias Básicas e Ingeniería (ICBI), pues todas van encaminadas a las empresas. Por lo cual se propone elaborar un programa de diseño curricular para aportar a la formación de los estudiantes puesto que la incorporación de la EF como tema en los planes de estudios representara una ventaja competitiva al acercar a temas de la realidad de la mayoría de las empresas en México y el mundo.

Las futuras líneas de investigación pueden ir encaminadas a las dos propuestas anteriores, o a la investigación de la política pública y cómo afecta la concepción errónea de la empresa familiar que se tiene desde el gobierno, Replicar la amplia investigación del libro “La empresa familiar como objeto de estudio” para caracterizar las empresas familiares en Hidalgo como se ha realizado en Guanajuato.

Referencias Bibliográficas

- ACEFAM. (02 de Noviembre de 2013). *Asociación Cántabra de la Empresa Familiar*. Obtenido de <http://www.acefam.org/>
- Álvarez, S. (07 de 01 de 2014). Empresas Mexicanas analizan su futuro. *El Economista*, pág. 34.
- Amat, J. (2004). *La Continuidad de la Empresa Familiar*. España: Gestión.
- Anaya, J. (27 de 05 de 2014). México, ¿Fin de la empresa familiar? *La Jornada*, pág. 25.
- Barnard, A. (2009). Metodología Para los Casos de Estudio. *Inter pares 3Project TEAM México*, 1-2.
- Basco, R. (2005). *Comportamiento de la Dirección y Gobierno de la Empresa Familiar: Análisis empírico de la profesionalización como garantía de continuidad*. Madrid España: Universidad Complutense de Madrid.
- Basco, R. (2006). La investigación en la empresa familiar: "Un debate sobre la existencia de un campo independiente". *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de las Empresas*, 33-56.
- Belasteguigoitia, R. I. (2000). *La influencia del clima organizacional en el compromiso hacia la organización y el esfuerzo en miembros de empresas familiares mexicanas*. México DF: UNAM.
- Belausteguigoitia, R. (2010). *Empresas Familiares: Su dinámica equilibrio y consolidación*. México: Mc Graw Hill.
- Betancourt, A., Arcos, S., Torres, A., & Olivares, L. (26 de Marzo de 2014). *Universidad Autónoma de San Luís Potosí*. Obtenido de Revista académica de investigación Tlateomani: <http://www.eumed.net/rev/tlatemoani/09/emvb.html>
- Bolio, A. (12 de Abril de 2012). *IPADE*. Obtenido de <http://www.ipade.mx/experiencia/Pages/experiencia-ipade.aspx>
- Bustillos, J. (2006). Encuentro de Dos Mundos. *Debates IESA (Instituto de Estudios Superiores de Administración)*, 11(2), 22 -26.
- Campos Prieto, J. (12 de 07 de 2013). *Instituto profesional Providencia*. Obtenido de Estadística para las Ciencias Sociales .

- Casillas, J. C., Díaz, C., & Vázquez, A. (2005). *Gestión de la empresa familiar, conceptos, casos y soluciones*. España: Thomson ITES-Paraninfo.
- Castrillo, L. L., & San Martín, R. J. (2007). La propiedad familiar como mecanismo de gobierno disciplinador de la dirección en las empresas mexicanas, una evidencia empírica. *Contaduría y Administración*(222), 59-82.
- CIA. (26 de 03 de 2014). *Central Intelligence Agence*. Obtenido de <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/sp.html>
- Cibrán, T., Hernández, M., & Guallarte C. (2012). Recursos de Capital Social y capacidades estratégicas en la empresa Familiar. *Ponencia presentada al XXVI Congreso creado nuevas oportunidades en un entorno de incertidumbre y XXI Hispano Francés de la Academia Europea de Dirección y economía de la Empresa*. Barcelona España: AEDEM.
- Claver, C. F., Rienda, G. L., & Pertusa, O. E. (2004). Un marco teórico para la continuidad de la empresa familiar desde un punto de vista estratégico . *ESIK MARKET*, 229-257.
- CONACyT. (2005). *Estudio sobre innovación tecnológica en México*. México, DF: CONACyT.
- Corona, J. (2006). *Manual de la Empresa Familiar* . España: Deusto- Instituto de la Empresa Familiar .
- CTC. (30 de 09 de 2005). *Centro Tecnológico de Componentes* . Obtenido de http://www.centrotecologicodecomponentes_documentos
- De la Garza, R. M., Ayup, G. I., Cheín, S. N., & Banda, H. S. (2008). Brecha entre las capacidades directivas y ventaja competitiva. *VI Congreso Internacional de Análisis organizacional, perspectivas multidisciplinarias en análisis organizacional: Complejidad, Ambigüedad y subjetividad*. Nayarit: México.
- Díaz de Salas, S., Mendoza, V. M., & Porras, C. (2011). Una guía para la elaboración de Estudios de Caso. *Razón y Palabra*, 1- 25.
- Díaz, G. H., & Fuentes, E. (2012). La comunicación en la empresa familiar, principal elemento para preservar la armonía en la empresa familiar. *Revista Internacional Administración y Finanzas*, 95 -114.
- Echaíz, D. (2010). *Boletín mexicano de derecho comparado*. Recuperado el 23 de Agosto de 2012, de Instituto de Investigaciones Jurídicas: <http://www.juridicas.unam.mx/publica/rev/boletin/cont/127/art/art3.htm>

- Egea, F. J. (2007). Protocolo Familiar y pactos sucesorios . *InDet ,Revista para el análisis del derecho*, 2-36.
- Estrada, R. (2013). *Tercer informe de Gobierno*. Pachuca: UAEH.
- Feilarán, A. (2005). Una revisión teórica de las teorías aplicadas a la empresa familiar. *Omnia (Redalib) universidad de Zulia*, 2-19.
- Gabrielsson, M., & Gabrielsson, P. (2003). Global Marketing strategies of born global and globalising international. *Journal of Euromarketing*, 123-145.
- Galve, C. (2002). Propiedad y Gobierno: La Empresa Familiar . *Economías* , 159-181.
- GIRA. (07 de 11 de 2013). *Clúster GIRA*. Obtenido de Clúster GIRA Cantabria : <http://cantabriacluster.es/at-cluster/que-es/3-gira>
- GIRA. (27 de 08 de 2013). *Qué es Gira* .
- González, H. R. (2010). La continuidad de la Empresa Familiar. *Anuario Jurídico y Económico Escurialense*, 401-410.
- Gonzalez, M., Guzmán, A., Pombo, C., & Trujillo, M. a. (2010). Empresas Familiares: revisión de la literatura desde una perspectiva de agencia. *Cuadernos de Administración*, 11-33.
- Huergo, J. (03 de 03 de 2003). *REDALIC*. Obtenido de <http://www.redalib.com>
- ICANE. (15 de 10 de 2013). *Instituto Cántabro de Estadística* . Obtenido de <http://icane.gob/result>
- IEF. (20 de Octubre de 2013). *Instituto de la empresa familiar*. Obtenido de <http://www.iefamiliar.com/web/es/>
- IIICAB. (14 de Noviembre de 2013). *Instituto Internacional de Integración* . Obtenido de <http://www.iiicab.org.bo/Docs/doctorado/dip3version/M2-3raV-DrErichar/investigacion-cualitativa.pdf>
- INE. (07 de 11 de 2013). *Instituto Nacional de Estadística* . Obtenido de <http://www.ine.es/FichasWeb/RegComunidades.do;jsessionid=2ECBDCA0D8FEF2F5B78F6EC6DE85A207.fichasweb01?fichas=49&buscador=&botonFichas=lr+a+la+tabla+de+resultados>
- INEGI. (13 de 03 de 2009). *Micro, Pequeña, Mediana y Gran Empresa. Estratificación de los Establecimientos* . Obtenido de INEGI: http://www.inegi.org.mx/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/ce

nsos/economicos/2009/comercio/micro_peque_media/mono_micro_peque_mediana.pdf

INEGI. (20 de 08 de 2012). *Instituto Nacional de Geografía y Estadística*. Obtenido de <http://www.inegi.gob.mx>

INEGI. (2013). *Anuario Estadístico y Geográfico de los Estados Unidos Mexicanos*. México: INEGI.

INEGI. (20 de 04 de 2014). *México en Cifras*. Obtenido de <http://www3.inegi.org.mx/sistemas/mexicocifras/default.aspx?e=13>

Instituto de la Empresa Familiar. (20 de Octubre de 2013). *Instituto de la empresa familiar*. Obtenido de <http://www.iefamiliar.com/web/es/>

KPMG México. (2013). *Empresas Familiares el desafío de crecer, madurar y permanecer*. México: KPMG International.

Llana, F. (8 de Junio de 2009). hemos democratizado el cambio generacional en a empresa familiar. *Empresas*, pág. 24.

López, A., Contreras, R., & Molina, R. (2013). *La Empresa Familiar como objeto de estudio*. México: Pearson.

López, G. M., Ávalos, J., Domínguez, O., & Frank, J. (2009). *Gobierno Corporativo en la empresa familiar*. México: LID Editorial.

López, M. F., Serrano, A. M., Gómez, R. L., & García, G. P. (2011). *Estrategia y Comportamiento Innovador de las Empresas Familiares en Cantabria*. Santander, España: PubliCan Ediciones.

Maubert, I. (2008). Empresa y Familia, ¿Amigos o enemigos? *Entrepreneur*, 50-56.

MIET. (29 de 04 de 2014). *Subsecretaría de Industria, Energía y Turismo*. Obtenido de Subdirección General de Estudios, Análisis y Planes de: <http://www.ministeriodeindustria/energia/comercio.es>

Neubauer, F., & Lank, A. G. (2003). *La empresa familiar. Cómo diigirla para que perdure*. España: Deusto .

Nogales, F. (2003). *La Continuidad De La Empresa Familiar*. Córdoba, España: CECO.

Pallares, M. A. (07 de 02 de 2014). Mexico es el quinto país con mayor número de empresas familiares . *El financiero* .

- Peralta, V. (2011). Análisis de costos ocultos de una PYME del sector metalmeccánico en el Estado de Hidalgo. *ACACIA 2011*, (págs. 1- 20). Xalapa Veracruz.
- Perez de Madrid, V. (2008). La empresa, el protocolo y la sociedad familiar. *Cuadernos de Derecho y Comercio*.
- Pérez, M. J., Basco, R., García -Tenorio, J., Giménez, J., & Sánchez, I. (2007). *Fundamentos en la Dirección de la Empresa Familiar. Emprendedor, empresa y familia*. Madrid: Thomson.
- Plata, J. C. (2007). Investigación cualitativa y cuantitativa: una revisión del qué y el cómo para acumular conocimiento sobre lo social. *Universitas Humanística* , 215-226.
- Posso, L. M. (2000). El protocolo en las empresas de propiedad familiar . *Estudios gerenciales*.
- Poza, E. (2011). *Empresa Familiar 3E*. México : Lengage Learning .
- Poza, E. (2011). Mantener vivo el espíritu emprendedor: innovación y continuidad generacional. *Actualidad de la Empresa familiar* , 1-7.
- Poza, E., Hanlon, S., & Keiko, K. (2004). Does the Family Business interaction factor represent a Resource or a Cost? *Family Business Review*, 99-118.
- Rodríguez, G., Gil, J., & García, E. (1996). *Metodología de la Investigación*. Granada, España: Aljibe.
- Romero, S. (2009). *La cultura organizacional como valor empresarial. ¿Un activo capital? o ¿Un pasivo oculto?* México : Pearson.
- Sancho- Fernández, A. (2008). *La sucesión en la empresa familiar: el protocolo familiar y su*. España: Universidad del País Vasco.
- Secretaría de Economía. (Febrero de 2012). *Pro México Inversión y comercio*. Recuperado el 20 de Diciembre de 2012, de http://mim.promexico.gob.mx/Documentos/PDF/mim/FE_HGO_vf.pdf
- SEDECO. (30 de 07 de 2010). *Programa Sectorial de desarrollo Economico*. Obtenido de Gobierno del estado de Hidalgo: <http://www.gobiernodelestadodehidalgo.gob.mx>

- SEDECO SLP. (30 de 05 de 2012). *Secretaría de desarrollo Económico San Luis Potosí*. Obtenido de <http://www.gobiernodelestadodesanluispotosi/sedeco/automotriz>
- SIEM. (29 de 09 de 2009). *Sistema de Información Empresarial*. Obtenido de Secretaría de Economía: http://www.siem.gob.mx/siem/portal/estadisticas/Est_Explmp_xEdo.asp
- Soto, A. (2012). El estado del arte en Investigación sobre la Empresa Familiar en México. *Contaduría y administración UNAM*, 1-37.
- Steckerl G., V. (2006). Modelo explicativo de una empresa familiar que relaciona valores del fundador, cultura organizacional y orientación al mercado. *Pensamiento y Gestión*, 194- 215.
- Trejo, L. (30 de 01 de 2013). Actualiza cohini base de datos de Empresas Exportadoras . *El Independiente de Hidalgo*, pág. 13.
- Treviño-Rodríguez, R. N. (2010). *Empresas Familiares Visión Latinoamericana. Estructura, gestión crecimiento y continuidad*. México: Prentice Hall.
- Universidad de Cantabria . (30 de Octubre de 2013). *Universidad de Cantabria* . Obtenido de <http://www.unican.es>
- Valmana, C. (2011). El protocolo familiar jurídico de normas vinculantes para la consecución de sus objetivos. *De Interés Profesional, Foro Legal de Abogados*, 5-8.
- Villaseñor, C. N., & Ríos. (2010). Trascender: El reto de la empresafamiliar mexicana. *Emprende Fondo Nacional de Apoyo para las Empresas de Solidaridad, Secretaría de Economía* , 3-6.
- Ward, J., Denison, Kawahjy, Kohlrerieser, & Leif. (2006). *Éxito en los negocios de Familia* . España : Deusto Price Watehouse Coopers .
- Yacuzzy, E. (18 de Diciembre de 2012). *Universidad del CEMA*. Obtenido de http://www.ucema.edu.ar/publicaciones/doc_trabajo.php
- Zainal, Z. (2007). Case study as a research method. *Jurnal Kemanusiaan*, 1-6.

Anexo

CUESTIONARIO SOBRE EL GOBIERNO Y LA DIRECCIÓN DE LA EMPRESA FAMILIAR

2013

El cuestionario que tiene en sus manos consta de 11 bloques. Verá que la mayor parte de preguntas son cerradas, es decir, que la contestación/es se eligen de entre una serie de alternativas propuestas. En estos casos marque las opciones preferidas con una . En caso de que desee anular la contestación rodee la cruz con una circunferencia . Algunas preguntas son abiertas, es decir, sólo hay unos espacios en los que usted debe escribir la respuesta. Verá que tienen unos espacios consignados con unas líneas. En caso de que el espacio asignado no sea suficiente puede utilizar los que le proporcionamos en esta cara de folio. Igualmente las baterías de contestaciones pueden no recoger la opción que usted desea señalar. En ese caso también puede usar los espacios en esta página. Para ello consigne en el recuadro el número de pregunta y a continuación escriba en las líneas lo que considere necesario.

EJEMPLO: En la pregunta 5.13.1 su empresa hace un pago variable al consejero que prepara un estudio sobre un tema específico a tratar en un consejo. Esta opción no está contemplada en la batería de preguntas. Por tanto:

Variable por tema específico preparado para exponer y discutir en las sesiones del consejo (estudios de prospectiva, etc.)

ENCUESTA SOBRE LA SITUACIÓN DE LAS EMPRESAS FAMILIARES

1. FORMA Y ACTIVIDAD DE LA EMPRESA.

1.1. Año de fundación			
1.2. Sectores de actividad:			
1	Agricultura, ganadería, forestales, pesca y caza	5	Electricidad, agua y suministro de gas
2	Minería	6	Servicios
3	Industria Manufacturera	7	Comercio al x mayor
4	Construcción	8	Comercio al x menor
1.3. Volumen de ventas 2012 (pesos):			
1.4. N° de trabajadores a tiempo completo (fijos)			
1.5. Mercado (pueden marcarse varias opciones):			
1	Local	3	Nacional
2	Regional	4	Internacional
1.6. ¿Qué porcentaje de la facturación se destina a la exportación?			
1.7. ¿Qué porcentaje de la facturación anual se invierte en I+D+i?			

2. GESTIÓN DE LA EMPRESA.

2.1. ¿Quién es el gerente o director general de la empresa?

1	El máximo accionista de la empresa
2	Un familiar accionista no mayoritario
3	Un familiar no accionista
4	Un profesional no familiar ni accionista
Otros:	

2.2. ¿Se elabora un presupuesto anual de gastos e ingresos?

1 Sí 2 No

2.3. ¿Con qué frecuencia realizan el Balance General?

1	Mensualmente
2	Trimestralmente
3	Semestralmente
4	Anualmente
5	Nunca

2.4. ¿Se lleva una contabilidad analítica por producto o servicio?

1 Sí 2 No

2.5. ¿Existe un plan estratégico a medio y largo plazo (documento escrito)?

1 Sí 2 No

2.6. ¿Existe un comité de dirección?

1 Sí 2 No (Pase a la pregunta 2.7)

2.6.1. Número de miembros del comité de dirección: _____

2.6.2. Número de miembros del comité de dirección que son de la familia: _____

2.7. ¿Existe algún sistema de planeación de acciones y control presupuestario?

1 Sí 2 No

3. PROPIEDAD ACTUAL.

3.1. Si al fundador lo consideramos la primera generación, ¿qué generación es la dominante en la actualidad (la que tiene más poder en el gobierno de la empresa)?

1 Primera 3 Tercera
 2 Segunda 4 Posterior a la tercera

3.2. ¿Qué porcentaje de la propiedad pertenece actualmente a la familia? _____%

3.3. ¿Cuántos accionistas familiares tiene actualmente la empresa?

1 Uno 3 Entre seis y veinte
 2 Entre dos y cinco 4 Más de veinte

3.4. Si consideramos al fundador como la primera generación, ¿Qué generaciones de la familia son accionistas en la actualidad? (pueden marcarse varias respuestas)

1 Primera 4 Cuarta
 2 Segunda 5 Quinta
 3 Tercera 6 Sexta o más

3.5. ¿Cree usted que el hecho de que la propiedad sea familiar limita las posibilidades de crecimiento e internacionalización de su empresa?

1 Sí 2 No

3.5.1. ¿Por qué?: _____

4. INCORPORACIÓN DE FAMILIARES EN LA EMPRESA.

4.1. ¿Cuántos de los accionistas, pertenecientes a la familia, trabajan en la empresa?

- Todos. (1)
 Algunos. (2)
 Ninguno. (3)

4.2. De los miembros de la familia que no son accionistas ¿cuántos trabajan en la empresa?

- Todos. (1)
 Algunos. (2)
 Ninguno. (3)

4.3. ¿Existen miembros de la familia que trabajen en empresas distintas a la empresa familiar?

1 Sí 2 No

4.4. ¿Trabajan en la empresa familiares políticos (bien por matrimonio o por uniones de hecho)?

1 Sí 2 No

4.5. ¿Quién/es participan en la decisión sobre la incorporación de los familiares a la empresa? (pueden marcarse varias respuestas).

1	El accionista o los accionistas mayoritarios de la empresa
2	Todos los accionistas de la empresa
3	Algunos de los miembros de la familia que no son accionistas
4	Todos los miembros de la familia que no son accionistas
5	El inmediato superior jerárquico
	Otros:

4.5.1. ¿Qué órgano toma finalmente la decisión sobre la incorporación de los familiares a la empresa? (pueden marcarse varias respuestas).

1	El comité de dirección
2	El consejo de administración
3	El consejo de familia
4	El director de RRHH
5	Director general (Unilateralmente)
6	Reuniones informales entre miembros de la familia
7	El inmediato superior jerárquico

4.6. ¿Existen normas claramente establecidas para la incorporación de familiares a la empresa (formación mínima, experiencia en otras empresas, etc.)?

1 Sí 2 No
 3 Hay algunas normas pero no están expresamente establecidas

4.7. ¿Los familiares de una misma generación que trabajan en la empresa tienen todos un sueldo similar?

1 Sí 2 No

4.8. ¿Los familiares de una misma generación que trabajan en la empresa tienen todos un nivel jerárquico similar?

1 Sí 2 No

4.9. El criterio para fijar los salarios ¿es el mismo para los empleados familiares y no familiares?

1 Sí 2 No

4.10. Entre los familiares que trabajan en la empresa ¿existe alguno que dependa jerárquicamente de un directivo no familiar?

1 Sí 2 No

5. CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN.

5.1. ¿Existe consejo de administración en su empresa?

1 Sí 2 No (Pase al bloque 6)

5.2. ¿Cuál es su composición? (pueden marcarse varias respuestas)

1	Familiares de mayor edad	3	Empleados no familiares
2	Familiares de distintas generaciones	4	Consejeros externos (no familiares y no empleados)

5.3. Número total de consejeros: _____

5.3.1. Número de consejeros familiares: _____

5.3.2. Número de consejeros directivos no familiares: _____

5.3.3. Número de consejeros externos independientes: _____

Verifique que 5.3.1 + 5.3.2 + 5.3.3 = 5.3

5.3.3.1 Procedencia de los consejeros independientes: (pueden marcarse varias respuestas)

1	Amigo de la familia
2	Empresario
3	Ejecutivo de otra empresa
4	Ejecutivo retirado
5	Profesional (Consultor/ Asesor)
6	Académico
	Otros:

5.4. ¿Algún miembro del consejo es mujer?

1 Sí 2 No

5.5. ¿El presidente del consejo de administración desarrolla tareas ejecutivas?

1 Sí 2 No

5.6. ¿Los consejos se convocan previamente con un orden del día?

1 Sí 2 No

5.7. ¿Cuántas veces al año se reúne el consejo de administración? _____

5.8. ¿Se levanta acta en los consejos?

1 Sí 2 No

5.9. ¿Se tratan cuestiones estratégicas de la empresa en los consejos?

- Nunca. (1)
- De vez en cuando. (2)
- Habitualmente. (3)

5.10. ¿Cree usted que el consejo es un órgano útil?

1 Sí 2 No

5.10.1 ¿Por qué? _____

5.11. ¿Existen comisiones consultivas?

1 Sí 2 No (Pase a la pregunta 5.13)

5.11.1. ¿Qué tipo de comisiones consultivas existen? (Pueden marcarse varias opciones)

5.11.2. ¿Qué utilidad tienen? (evaluar del 1 al 7 sólo las que existen)

5.11.1		5.11.2						
Tipo de comisión consultiva		Grado de utilidad						
		Bajo					Alto	
1	De auditoría	1	2	3	4	5	6	7
2	De nombramientos y retribuciones	1	2	3	4	5	6	7
3	Otras _____	1	2	3	4	5	6	7

5.12. ¿Se evalúa a los consejeros?

1 Sí 2 No (Pase a la pregunta 5.14)

5.12.1 ¿Quién evalúa a los consejeros? (pueden marcarse varias respuestas)

1	Presidente del Consejo
2	Comité específico
3	Autoevaluación
	Otro: _____

5.12.2 ¿Con qué frecuencia se evalúa a los consejeros?

1 Cada semestre 3 Cada trienio
 2 Cada año 4 Cada 5 años

5.13. ¿Se incentiva a los consejeros?

1 Sí 2 No (Pase al bloque 6)

5.13.1 ¿De qué modo?

1	Pago fijo por el hecho de ser consejero
2	Pago variable por consejo atendido
3	Pago variable en función de resultados y cumplimiento de objetivos

6. CONSEJO DE FAMILIA

6.1. ¿Conoce lo que es un consejo de familia?

1 Sí 2 No (Pase al bloque 7)

6.2. ¿Tienen consejo de familia?

1 Sí 2 No (Pase al bloque 7)

6.3. ¿Con qué frecuencia se reúne?

1	Una vez al año
2	Dos veces al año
3	Más de dos veces al año

6.3.1. Respecto al funcionamiento del consejo, indique si se dan alguna de las siguientes circunstancias: (pueden marcarse varias respuestas)

1	Se ha definido explícitamente quienes pueden participar en las reuniones
2	Existe un responsable de convocar al Consejo de Familia
3	Existe una agenda previa y un orden del día
4	Existe un responsable de levantar acta de la reunión
5	Antes de cada reunión se envía un dossier con la información pertinente
6	Ocasionalmente se invita a directivos no familiares, a consejeros independientes o a consultores a las reuniones del consejo

6.4. ¿Participan todos los familiares consanguíneos?

1	Todos
2	La mayor parte
3	Algunos

6.5. ¿Participan los familiares políticos?

1 Todos 3 Algunos
 2 La mayor parte 4 Ninguno

6.6. ¿Tienen una oficina de familia?

1 Sí 2 No

6.7. ¿Cree usted que el consejo de familia es un órgano útil?

1 Sí 2 No (Pase a 7.1)

6.8. Señale en qué medida su consejo de familia resulta útil para las siguientes cuestiones

	Nada útil							Muy útil
Fortalecer las relaciones familiares	1	2	3	4	5	6	7	
Facilitar el crecimiento y evolución de la empresa	1	2	3	4	5	6	7	
Superar conflictos	1	2	3	4	5	6	7	
Fomentar el compromiso de la familia con la empresa	1	2	3	4	5	6	7	

6.9. Señale que funciones tiene su consejo de familia. (pueden marcarse varias respuestas)

1	Permite el intercambio de opiniones
2	Facilita la armonía, unidad y diálogo
3	Canal para informar a los miembros de la familia sobre la marcha de la empresa
4	Foro en el que se informa a la familia sobre la marcha de la familia (retos/ aspiraciones/ alegrías/ dificultades de sus miembros)
5	Elaborar un plan de formación para los miembros de la familia
6	Organizar actividades de formación conjuntas
7	Organizar actividades de ocio conjuntas
8	Discutir y revisar el contenido del protocolo
9	Definir las políticas de acceso de los miembros de la familia a la empresa
10	Definir las políticas financieras para gestionar el patrimonio familiar conjunto
	Otras:

7. PATRIMONIO FAMILIAR / PATRIMONIO EMPRESARIAL

7.1. ¿Existe algún tipo de organización o estructura societaria para ordenar el patrimonio empresarial (Holding, Sociedades Patrimoniales...)?

1 Sí 2 No (Pase a la pregunta 7.3)

7.2. En caso afirmativo, ¿con qué finalidad? (pueden marcarse varias respuestas)

1	Para separar el patrimonio familiar del empresarial
2	Para reducir riesgos empresariales
3	Para maximizar los beneficios fiscales
	Otros:

7.3. ¿Pueden utilizarse los recursos financieros de la empresa para necesidades particulares de la familia?

1	Sí, es habitual
2	Sólo en circunstancias excepcionales
3	Nunca

7.4. ¿Existen familiares que avalen con su patrimonio personal a la empresa?

1 Sí 2 No

7.5. Si algún accionista familiar quiere vender sus acciones, ¿existe algún mecanismo previamente pactado para facilitar la venta?

1 Sí 2 No

7.6. ¿Existe algún mecanismo para impedir la venta de acciones a terceros no familiares?

1 Sí 2 No

7.7. ¿La empresa reparte dividendos entre los accionistas?

1 Sí 2 No (pasar a 7.8)

7.7.1 Si la empresa reparte dividendos ¿Qué criterio emplea para hacerlo?

7.8. ¿Existe alguna norma establecida sobre el reparto de dividendos?

1 Sí 2 No

7.9. Aproximadamente, ¿Qué porcentaje de la riqueza familiar está vinculado al negocio?

1	Menos del 20%	4	61% - 80%
2	20% - 40%	5	Más del 80%
3	41% - 60%		

7.10. Excluyendo los créditos comerciales, cuál considera que es un nivel de endeudamiento adecuado en su empresa:

1	No deuda	4	51% - 100%
2	1% - 25%	5	Más del 100%
3	26% - 50%		

7.11. Desde su punto de vista, cómo es de importante el crecimiento de las ventas como indicador financiero:

1	2	3	4	5
Nada				Extremadamente importante

7.12. Indique el porcentaje que sobre el activo total de su empresa han representado sus ventas en los dos últimos años:

	$\frac{\text{Activo Total}}{\text{Ventas}}$	
Último año	<input type="text"/>	Hace 2 años <input type="text"/>

7.13. ¿En algún momento ha abandonado proyectos de inversión interesantes por falta de financiamiento?

1 Sí 2 No

7.14. ¿Qué fuentes de financiamiento utiliza fundamentalmente en su empresa? (pueden marcarse varias respuestas)

1	Aportaciones familiares
2	Financiamiento a través de proveedores
3	Financiamiento bancario
4	Otras (aportaciones socios financieros no familiares, capital riesgo, ...):

7.15. ¿Qué otras fuentes de financiamiento conoce y no utiliza, pero considera que podría ser interesante utilizar?

8. SUCESIÓN.

8.1. ¿El fundador/máximo accionista desea que en el futuro la empresa siga siendo familiar?

<input type="checkbox"/> 1	Sí	<input type="checkbox"/> 2	No
<input type="checkbox"/> 3	No se lo han planteado		

8.2. ¿Lo desean los sucesores?

<input type="checkbox"/> 1	Sí	<input type="checkbox"/> 2	No
<input type="checkbox"/> 3	No se lo han planteado		

8.3. Respecto a los potenciales sucesores ¿Cuál de las siguientes afirmaciones le parece la más adecuada?

1	El motivo por el que el sucesor desea tomar el control de la empresa se basa en que espera que ello le reporte recompensas económicas
2	El sucesor confía en sus capacidades para tomar el control de la empresa
3	La persona que ha sido designada como potencial sucesor tiene interés profesional y desea, a nivel personal, continuar con el proyecto empresarial de la familia

8.4. ¿Se ha pensado cómo hacer la transmisión de la dirección general a la siguiente generación?

<input type="checkbox"/> 1	No se ha pensado nada
<input type="checkbox"/> 2	Es pronto todavía
<input type="checkbox"/> 3	Tenemos algunas ideas
<input type="checkbox"/> 4	Lo tenemos bastante preparado
<input type="checkbox"/> 5	Tenemos un plan de sucesión perfectamente detallado

8.5. En el supuesto de que se haya decidido algo sobre la sucesión, ¿quién ha opinado? (pueden marcarse varias respuestas)

<input type="checkbox"/> 1	El empresario sin consultar a nadie
<input type="checkbox"/> 2	Distintos miembros de la familia
<input type="checkbox"/> 3	El consejo de familia
<input type="checkbox"/> 4	Junta Accionistas
<input type="checkbox"/> 5	El consejo de administración
<input type="checkbox"/> 6	La comisión de nombramientos y retribuciones
<input type="checkbox"/> 7	El director de RRHH
<input type="checkbox"/> 8	Unilateralmente (Director general)
<input type="checkbox"/> 9	Asesores externos
<input type="checkbox"/>	Otros _____

8.5.1 ¿Qué órgano trata los temas relacionados con la sucesión de la dirección general a la siguiente generación? (pueden marcarse varias respuestas)

<input type="checkbox"/> 1	El comité de dirección
<input type="checkbox"/> 2	El consejo de administración
<input type="checkbox"/> 3	La comisión de nombramientos y retribuciones
<input type="checkbox"/> 4	El consejo de familia
<input type="checkbox"/> 5	El empresario y los posibles sucesores
<input type="checkbox"/> 6	Reuniones informales entre miembros de la familia
<input type="checkbox"/> 7	Un grupo de trabajo creado específicamente para este fin
<input type="checkbox"/>	Otros _____

8.6. ¿Cree usted que en la siguiente generación de su familia hay algún miembro capacitado para hacerse cargo de la empresa?

<input type="checkbox"/> 1	Sí	<input type="checkbox"/> 2	No
<input type="checkbox"/> 3	No me lo he planteado todavía		

8.7. Qué requisitos deberá cumplir el futuro sucesor (pueden marcarse varias respuestas):

<input type="checkbox"/> 1	Ninguno en especial
<input type="checkbox"/> 2	Algún estudio universitario
<input type="checkbox"/> 3	Estudios universitarios específicos (Licenciaturas, Ingenierías, etc.)
<input type="checkbox"/> 4	Estudios de especialización (Especialidad o Maestría)
<input type="checkbox"/> 5	Experiencia laboral previa en otras empresas
<input type="checkbox"/> 6	Haber ocupado previamente puestos de inferior rango dentro de la empresa
<input type="checkbox"/>	Otros:

8.7.1 ¿Los anteriores requisitos están especificados por escrito?

<input type="checkbox"/> 1	Sí	<input type="checkbox"/> 2	No
----------------------------	----	----------------------------	----

8.8. ¿Cuáles son las prioridades de la empresa para el futuro? (pueden marcarse, máximo dos respuestas)

<input type="checkbox"/> 1	Proveer de trabajo y riqueza a las siguientes generaciones
<input type="checkbox"/> 2	Proveer de patrimonio a las siguientes generaciones
<input type="checkbox"/> 3	Mejorar la competitividad y crecer
<input type="checkbox"/> 4	Crear riqueza y empleo en la zona que se ubica

8.9. ¿Cómo califica la relación entre el actual máximo ejecutivo y el potencial sucesor—si existe—? (marcar máximo dos respuestas)

<input type="checkbox"/> 1	Confianza
<input type="checkbox"/> 2	Respeto mutuo
<input type="checkbox"/> 3	Reconocimiento mutuo de logros
<input type="checkbox"/> 4	Comunicación fluida
<input type="checkbox"/> 5	Apoyo mutuo

8.10. ¿Qué papel va a jugar en la empresa el máximo ejecutivo una vez que sea sucedido? (pueden marcarse varias respuestas)

1	No está especificado
2	Presidente del consejo
3	Cargo honorífico
4	Un accionista más
5	Miembro del consejo
	Otros:

9. TRANSMISIÓN DE LA PROPIEDAD DE LA EMPRESA.

9.1. Si es usted el máximo accionista de la empresa, ¿ha pensado cómo transmitir la propiedad de su empresa a la siguiente generación?

1	No he pensado todavía nada
2	Tengo alguna idea al respecto
3	Lo tengo muy claro

9.2. Suponiendo que ya haya tomado alguna decisión al respecto sobre la transmisión de la propiedad a la siguiente generación:

1	Transmitiré la empresa por partes iguales entre todos mis hijos, al igual que el resto de mi patrimonio
2	La transmisión de la empresa no será igualitaria entre todos mis hijos, algunos obtendrán más empresa y otros más "patrimonio no empresarial"

9.3. La transmisión de la empresa se hará:

1	Todas las acciones se transmitirán cuando yo fallezca
2	Una parte de las acciones las voy a transmitir (o ya lo he hecho) antes de mi fallecimiento
3	Todas las acciones las voy a transmitir (o ya lo he hecho) antes de mi fallecimiento

10. PROTOCOLO FAMILIAR.

10.1. ¿Sabe usted lo que es un protocolo familiar?

1	Sí	2	No (Pasar al bloque 11)
*3	Tengo alguna idea		

10.2. ¿Tienen un protocolo familiar escrito?

1	Sí	2	No (Pase a la pregunta 10.6)
---	----	---	------------------------------

10.3. ¿Está firmado por todos los miembros consanguíneos de la familia?

1	Sí	2	No
---	----	---	----

10.4. ¿Lo han firmado los familiares políticos?

1	Sí	2	No
3	Sólo por algunos		

10.5. La firma del protocolo familiar ha provocado (pueden marcarse varias respuestas):

1	Que se modifiquen los estatutos de la sociedad
2	Que se hayan efectuado capitulaciones matrimoniales
3	Que se hayan firmado otros documentos entre los miembros de la familia
	Otros:

10.6. ¿Cree usted que el protocolo familiar es útil?

1	Sí	2	No (Pasar al bloque 11)
---	----	---	-------------------------

10.7. ¿Qué aspectos considera que debe contener un protocolo?

10.7.1.- De los siguientes aspectos ¿Cuáles considera que debe contener un protocolo?

1	El trabajo de los familiares en la empresa. Acceso, evaluación y retribución
2	El acceso a los puestos directivos y de administración
3	La sucesión en la empresa
4	La salida de la propiedad
5	Los derechos económicos. Derecho a dividendo y otros

10.8. ¿Qué importancia concede usted a los siguientes aspectos de un protocolo familiar? (Puntuar del 1 al 7)

	Poca							Mucha						
El trabajo de los familiares en la empresa. Acceso y retribución	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
El acceso a los puestos directivos y de administración	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
La sucesión en la empresa	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
La salida de la propiedad	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
Los derechos económicos. Derecho a dividendo y otros	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7

11. DATOS DEL ENCUESTADO.

11.1. Año de nacimiento: _____

11.2. Sexo:

1	Hombre	2	Mujer
---	--------	---	-------

11.3. Cargo en la empresa (pueden marcarse varias respuestas)

1	Administrador
2	Presidente del consejo de administración
3	Miembro del consejo de administración
4	Consejero delegado
5	Director general
6	Accionista
	Otro:

11.4. Estado civil: _____

11.5. Número de hijos: _____