

Historial Editorial

Recepción: 30-10-13

Revisión: 22-11-13

Aceptación: 12-03-14

**Estudio Comparativo de la Empresa
Familiar en México en el Contexto Mundial**

Jorge A. Durán Encalada

Centro de Investigación de Empresas Familiares
Universidad de las Américas Puebla
jorgea.duran@udlap.mx

Juan M. San Martín Reyna

Centro de Investigación de Empresas Familiares
Universidad de las Américas Puebla
juanm.sanmartin@udlap.mx

ESTUDIO COMPARATIVO DE LA EMPRESA FAMILIAR EN MÉXICO EN EL CONTEXTO MUNDIAL

A WORLDWIDE COMPARATIVE STUDY OF MEXICAN FAMILY BUSINESSES

Resumen

El propósito de este trabajo es evaluar a la empresa familiar de México en el contexto de las empresas familiares en el mundo con la finalidad de especificar sus particularidades y sugerir iniciativas adecuadas a su problemática. Una vez definido el concepto de empresa familiar se analizan los retos que enfrentan las empresas familiares mexicanas y las estrategias que tienden a seguir. Posteriormente se examina la manera en que las empresas familiares planean y manejan los procesos de sucesión, la propiedad y las remuneraciones. Dentro de este escenario se determinan los conflictos más importantes que se presentan a los miembros de las empresas familiares y los mecanismos con los que buscan enfrentarlos. Por último, se identifican aquellos aspectos gubernamentales e institucionales que son del mayor interés de las empresas familiares. Para llevar a cabo este estudio se tomó una muestra de 171 empresas en la región Centro-Sureste de México durante los meses de abril y mayo de 2012 y se comparó con los resultados de encuestas de empresas familiares que llevó a cabo *PricewaterhouseCoopers (PwC)* a nivel internacional en 2010 y 2012.

Palabras clave: Empresa familiar; México; estudio comparativo.

Abstract

This paper aims to assess the Mexican family business in the worldwide context in order to highlight its specificities and suggest some initiatives directed to deal with them. After examining the concept of family business, the study analyzes the challenges that Mexican companies face and the strategies they follow to face them. Then, an examination of how family businesses handle succession processes, property, and remunerations is conducted. In this context, the study focuses on the most important conflicts that the members of the family businesses confront and the mechanisms they have implemented to solve them. Finally, an overview is provided based on how

the family businesses consider the government policies directed at promoting the economic sector. To carry out this study a sample of 171 businesses were surveyed in the Central-South part of Mexico during April and May 2012. The results of this survey were compared with a survey carried out by *PricewaterhouseCoopers (PwC)* in 35 countries in 2010 and 2012.

Keywords: Business family, Mexico, comparative study.

Introducción

Dentro del marco general de la empresa, un tema de vital importancia son las empresas familiares, organizaciones con rasgos muy particulares y que se constituyen a través de dos realidades distintas, empresa y familia, cuya interacción generan una serie de situaciones particulares, donde se conjugan aspectos emocionales por un lado (familia) y la naturaleza misma de la gestión empresarial (negocio). Es decir, la empresa familiar es una organización que se distingue por el entrelazamiento que existe entre dos sistemas que se influyen mutuamente.

Ignorado hasta hace no mucho tiempo, la investigación sobre empresas familiares cada vez cobra más adeptos y, por ende, importancia dentro del mundo académico. Esta investigación creciente sobre el tema proviene de la cada vez mayor importancia de este tipo de empresas, que se han vuelto una parte fundamental para el funcionamiento económico de cualquier país. Esto debido a que un segmento importante del tejido empresarial, en la mayoría de los países, está fundamentado en las empresas familiares, de tal forma que si la empresa familiar se estanca, no crece o, peor aún, si se retrocede, el impacto económico será considerable.

Debido a esta trascendental importancia en los sistemas económicos, ha surgido una amplia literatura sobre el tema de empresas familiares, tratando de analizar sus características particulares con el fin de contribuir a la longevidad de este tipo de empresas. No obstante esta importancia, cuando aterrizamos la investigación sobre el tema a México, la mayoría de los investigadores argumentan que una de las principales limitantes para ello es la dificultad para acceder a la información y, de manera específica, la carencia de información pública, la falta de bases de datos, así como la desconfianza de los empresarios para proporcionar información.

Así mismo, los investigadores insisten en la falta de representatividad geográfica de los trabajos, así como en la escasez de los mismos que permitan comparar, corroborar y generalizar los resultados obtenidos. Es por ello que la intención del presente estudio es saber cuál es el estado actual de las empresas familiares en ciertos aspectos claves, a través de una encuesta aplicada a 171 empresas pequeñas y medianas de estas regiones, con la finalidad de hacer un análisis comparativo y evaluativo con la situación que guarda la empresa familiar a nivel internacional. Es posible realizar este análisis de la empresa familiar en México contra la empresa familiar internacional ya que la encuesta aplicada es muy parecida a la que la firma *Pricewaterhousecoopers* aplica a empresas familiares en 35 países.

Revisión de la Literatura

Definiendo y Entendiendo a las Empresas Familiares

Hasta la fecha no hay una descripción que defina concretamente lo que es una empresa familiar, existen tantas definiciones como interesados en el tema. La revisión de la bibliografía especializada permite identificar una amplia gama de definiciones, en su mayoría con elementos comunes pero también destacando ciertas diferencias. Autores como Smyrniotis, Tanewski y Romano (1998) argumentan que debido a la gran variedad de definiciones sobre empresas familiares se ha impedido, en cierta medida, el desarrollo de investigación sobre el tema, lo que ha dificultado el análisis comparativo entre diferentes estudios relacionados con la empresa familiar. En este sentido, autores como Cabrera y García (1998) al analizar más de 24 definiciones señalan que, entre ellas, se identifican aspectos que pueden ser agrupados en tres dimensiones principales: propiedad y dirección, implicación familiar y transición generacional. Esta segmentación tridimensional parte en gran medida de definiciones como la de los autores Gersick, Davis, Hampton y Lansberg (1997), quienes reconocen a la empresa familiar como una organización donde un modelo tridimensional evolucionista se encuentra en la intersección de los ejes: familia, empresa y propiedad.

En esta misma línea se encuentran autores como Gubitta y Gianecchini (2002), quienes argumentan que las empresas familiares son compañías en las cuales dos o más personas clave en el negocio están ligadas por lazos familiares (sanguíneos), controlando una parte significativa del capital financiero (propiedad) o de la toma de decisiones (consejo de administración), lo que les permite tomar decisiones en relación a la administración estratégica y objetivos del negocio. Poza

(2005), por su parte, argumenta que existen ciertas características distintivas en este tipo de empresas: la presencia de la familia, el deseo de continuidad del propietario y la coincidencia de familia en la dirección y propiedad.

Por otro lado, Belausteguigoitia (2012) establece que, a pesar de que no hay consenso sobre la definición de empresa familiar, la mayoría de los expertos la asocian con el control accionario y la dirección de la organización en manos de miembros de una familia. En este sentido, autores como Castrillo y San Martín (2007), basados en Cuesta (2000), definen como empresa familiar aquella cuya propiedad (o al menos una parte significativa) está concentrada en una sola persona o en un número reducido de personas ligadas por un vínculo de sangre que intervienen de forma importante en la gestión de la empresa y en la voluntad de que este estado de cosas perdure en el tiempo. Así pues, podemos observar que a pesar de la diversidad de definiciones, autores y características mencionadas, también se puede apreciar en cierta medida un común denominador para todas ellas: Propiedad, Control y Dirección bajo el mando total o parcial de una familia.

En este sentido, el modelo de los tres círculos de Tagiuri y Davis (1996)¹ sigue siendo el más utilizado por muchos teóricos, ya que en éste se considera a la empresa familiar como un sistema abierto y, como tal, social, dinámico y complejo, compuesto de tres subsistemas: el subsistema Familia (los miembros de la familia), el subsistema Empresa (formado por directivos) y el subsistema Propiedad (los propietarios), los cuales interactúan y se traslapan entre sí, originando múltiples relaciones entre las personas cuyos intereses pueden entrar en conflicto fácilmente, ya que el principal supuesto de este modelo radica en la interacción y la interdependencia entre la familia propietaria de la empresa y la propia empresa, que ejercerá influencia en su administración, en sus resultados y en el destino de la organización. El nexo familiar es el componente “emocional” que hace diferente a este tipo de empresas, lo que, por una parte, puede generar fortalezas pero, por otra, puede llegar a generar tensiones y contradicciones que limiten el desarrollo de la organización y la hagan vulnerable.

De esta forma, la interacción de estos subsistemas genera espacios de superposición o traslape, que representan las relaciones interorganizacionales; que si bien contribuyen en el desarrollo y crecimiento de la totalidad del sistema, pueden también generar fricción, creando a su paso,

¹ Este modelo fue incluido inicialmente en un artículo publicado por los mismos autores en 1982 como un artículo de investigación de Harvard Business School.

tensión, conflicto y rompimiento. Esta situación se presenta cuando entre los subsistemas no están claramente delimitados ni definidas la participación y el rol de sus miembros. De su interacción se derivan también los aspectos que suelen definir las relaciones entre los miembros de cada subsistema y que han servido como pauta para analizar el comportamiento organizacional, las estrategias, la competitividad y la dinámica familiar y empresarial. Tagiuri y Davis (1996) utilizan el término de *atributos ambivalentes* al referirse a las empresas familiares, aludiendo a aquellas características únicas de este tipo de organizaciones que pueden ser, en un momento dado, una fortaleza o una debilidad para su existencia y que devienen del traslape que se da entre los sistemas empresa-familia que la conforman, siendo estos: roles simultáneos, identidad compartida, historia común de toda una vida, implicación emocional y confusión, el lenguaje privado de los familiares, conocimiento mutuo e intimidad, y significado de familia.

Empresa Familiar en México

La investigación sobre empresas familiares en México aún es, en cierta medida, limitada. Si bien los trabajos de investigación sobre la empresa familiar en México, en su mayoría, se encuentran influenciados por el modelo de los tres círculos ya mencionado, cada vez se incorpora a la literatura sobre el tema un mayor número de investigadores interesados no solo en analizar a la empresa familiar, sino también hacerlo desde diferentes ángulos, buscando aportar para algo más a la investigación sobre empresas familiares. Autores como Grabinsky (1991, 1999), Babatz (1997), Castañeda (2000), Husted y Serrano (2001) y Belausteguigoitia (2003), fueron de los primeros en iniciarse en el estudio de las empresas familiares en México, pero a últimas fechas se han unido a ellos una gran cantidad de teóricos interesados en el tema, entre los que destacan: Athanassiou, Crittenden, Kelly, y Marquez (2002), Hoshino (2004 y 2005), Hernández y Mendoza (2006), Castrillo y San Martín (2007), Avendaño, Kelly, Trevinyo, y Madero (2007), Flores, Vega y Ahumada (2007), Bastar (2008), Navarrete (2008), De la Garza, Medina y Díaz (2008), Flores y Vega (2010), Erdener (2009), Ramírez y Fonseca (2010), De la Garza, Ayup, Medina y Cheín (2010), Trevinyo-Rodríguez (2010), San Martín y Durán (2012a y 2012b), entre otros.

Es importante llevar a cabo una revisión de la investigación sobre empresas familiares realizada en nuestro país a la fecha, ya que ello nos permitirá saber cuál es el estado actual de la literatura sobre empresas familiares hasta ahora en México, qué resultados se han encontrado al analizar la empresa familiar mexicana, cuáles son los principales fundamentos teóricos de la literatura sobre este tema en nuestro país, etc. Todo ello con el fin de agrupar la investigación en áreas afines a

cada uno de los autores y a partir de esa agrupación poder determinar las preguntas de investigación de este trabajo con el fin de realizar un análisis comparativo y evaluativo entre la empresa familiar mexicana y la empresa familiar a nivel internacional. Para tales fines, se han agrupado las investigaciones realizadas en México en base a los siguientes temas: ventajas y desventajas de empresa familiar; propiedad y sucesión; y gobierno corporativo.

Ventajas y desventajas de la empresa familiar

Avendaño, *et al.* (2007) consideran que la empresa familiar existe por la interacción de valores económicos y no económicos creados en combinación de los dos sistemas, el familiar y el empresarial e introducen el tema del capital intelectual. Los autores proponen introducir los conceptos de capital humano, capital estructural y relacional como parte integral de los factores cualitativos por valorar de las empresas familiares en estos procesos estratégicos. Navarrete (2008) analiza los factores de carácter familiar, empresarial y de propiedad que contribuyen a explicar la continuidad de las empresas familiares. Entre los factores de carácter familiar la autora incluye la influencia de ciertas características de la relación familiar, como la fuerza de la relación en términos de interdependencia, cohesión y adaptabilidad. Entre los factores empresariales menciona la importancia del tiempo que la empresa ha sido propiedad de la familia y la manera en que ésta ha participado en la dirección, así como el desarrollo del sucesor y su vinculación con la dinámica empresarial.

De la Garza, *et al.* (2008) tratan de identificar las características específicas de las empresas familiares a través de un estudio basado en empresas de tercera generación en el que los autores clasifican las fortalezas y debilidades administrativas, financieras y culturales, que influyen en su funcionamiento. Entre las ventajas competitivas más significativas de la categoría administrativa se encuentran, principalmente, un alto nivel de exigencia, de conocimiento y de comunicación. Bastar (2008) analiza los estilos de dirección, la subjetividad y la vida de una empresa familiar a partir de un estudio de caso y sus resultados muestran que tanto en la vida familiar de los propietarios como en la empresa se comparten valores tales como la honestidad, la confianza, la eficiencia y un fuerte sentido de pertenencia.

Ramírez y Fonseca (2010) muestran que el capital social en la empresa familiar es resultado de la intersección de relaciones de la familia propietaria, de la interacción familiar y de la participación de otros miembros en el negocio. Esa intersección influye en la voluntad y el compromiso de los

miembros de la red, principalmente cuando se interesan en iniciar nuevos proyectos. Hernández y Mendoza (2006) muestran como los resultados de las empresas analizadas carecen de una estructura organizacional pertinente, si bien la mayoría de ellas realizan cierta planeación estratégica; en el 60% de los casos ésta es menor a un año y solamente el 16% de ellas tiene un horizonte de planeación a ocho años. Otra característica común fue el bajo nivel de reinversión. Los autores relacionan estas características con un problema mayor de cultura organizacional y anticipan los estragos de una transmisión generacional improvisada. De la Garza, *et al.* (2008) identifican también desventajas financieras y culturales de la empresa familiar. Dentro de la categoría financiera, la debilidad sigue siendo la negación a la apertura de capital externo. Dentro de la cultural, la característica más significativa es la renuencia al cambio.

Como vemos en esta revisión de la investigación en empresas mexicanas, y de manera no muy distinta a los estudios realizados en otros países, se identifican ventajas que se asocian a las características particulares de las empresas familiares, derivados de su capital social, intelectual/humano y relacional.² Pero también existen otros resultados que muestran desventajas en la empresa familiar debido a: la falta de planeación, nivel de informalidad, acceso restringido a financiamiento y cultura opuesta al cambio. Por tal motivo, una primera pregunta en nuestra investigación se dirige a saber *cómo visualizan las empresas familiares su situación en el entorno competitivo, destacando aspectos que tienen que ver con su situación competitiva, perspectivas de crecimiento y la participación que tiene la planeación estratégica en su devenir, considerando el análisis que hacen de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.*

Propiedad y sucesión

De la Garza, *et al.* (2010) estudian los valores de la empresa que provienen de su fundador y que han sido transmitidos desde su fundación hasta la tercera generación. Los resultados obtenidos resaltan la importancia de los valores legados a la empresa por el fundador, así como reconocer en todas las empresas estudiadas la importancia del sentido del orgullo y el de pertenencia de los

² Desde el punto de vista teórico estas ventajas han sido ampliamente tratadas por la Perspectiva Basada en Recursos (RBV, por sus siglas en inglés) que propone que las empresas familiares poseen activos que son valiosos, raros, inimitables y no sustituibles, lo que contribuye a crear para ellas una ventaja competitiva sostenible (Barney, 1991; Penrose, 1959; Habbershon y William, 1999; Sirmon y Hitt, 2003; Miller y Le Breton Miller, 2006).

miembros de la familia a la empresa. Entre los principales obstáculos del proceso de transición generacional, Navarrete (2008) argumenta que el propietario-fundador por lo regular muestra resistencia para transferir el poder, lo que se conjuga con el desinterés de los miembros de la familia para participar activamente en cuestiones estratégicas, así como la falta de planificación del proceso de sucesión, de tal forma, que la falta de planificación se vincula con la familia y la dinámica empresarial, con la relación entre el propietario-fundador y el sucesor, así como con el desarrollo de este último y su vinculación con la empresa.

En este sentido, Flores y Vega (2010) llevan a cabo un análisis de la empresa familiar en Tijuana y encuentran que más de la mitad de los hijos esperan reemplazar a sus padres en el retiro, mientras que el 70% de los propietarios de las empresas analizadas esperan ser sucedidos por los hijos. Sin embargo, los propietarios carecen de un plan de sucesión familiar, a pesar de reconocer que esa situación provocaría graves problemas para la empresa, como el estancamiento o incluso la quiebra. La falta de planeación de la sucesión pareciera tener una correlación directa con el riesgo de desintegración familiar y los conflictos que de ello se deriven. En este sentido, Hoshino (2004) establece que el crecimiento y desarrollo de las grandes empresas familiares en México es limitado por la accesibilidad a los recursos humanos, debido a que no todos los miembros de la familia tienen la capacidad de desempeñar un puesto directivo. Sin embargo, también argumenta que la probabilidad de que los miembros de la familia se apropien de altos puestos sigue siendo muy alta, ya que con frecuencia estas personas poseen altos niveles de educación, una formación especializada, así como el dominio de varios idiomas.

Por otra parte, el mismo Hoshino (2005) establece que las grandes empresas familiares muestran una tendencia negativa de los miembros de la familia a participar en ella e identifica la evolución de los perfiles gerenciales. El autor establece que el nuevo administrador es joven, posee un nivel alto de educación, se encuentra familiarizado con el estilo administrativo americano y también es bien remunerado. Por tanto, para el autor resulta importante reconocer que los miembros de la familia que carezcan de esas características deben relativizar su nivel de control en la organización y concederlo a terceros competentes y externos a la familia.

La sucesión, como en otras partes del mundo, ha sido un tema recurrente en los tópicos tratados por los investigadores en México. Así también como parte de este tema se han vinculado aspectos que tienen que ver con el manejo de la propiedad y los incentivos y remuneraciones de los miembros familiares y no-familiares en la empresa familiar. Esto nos lleva a plantearnos una

segunda pregunta de investigación para *conocer los aspectos que tienen que ver con la propiedad y de qué manera se anticipa que se produzcan cambios en ésta, incluyendo las previsiones que se toman en cuanto a los procesos de sucesión y remuneraciones.*

Se ha visto que el manejo de la planeación y dirección corporativa de la empresa, el proceso de sucesión, la selección e incorporación de los miembros familiares y las remuneraciones, entre otros aspectos, tienden a ser muy susceptibles a conflictos. Por tal motivo, la tercera pregunta de investigación de este trabajo se enfoca en *los problemas que pudieran surgir derivados de los intereses relacionados con el negocio, los familiares y los asociados al manejo la propiedad, considerando los tipos de conflictos más comunes que se presentan y los mecanismos que se tienen establecidos para encararlos.*

Gobierno corporativo y marco institucional

Autores como Babatz (1997), Husted y Serrano (2001), Castañeda (2000) y San Martín y Durán (2012a y 2012b), analizan por una lado las estructuras de gobierno y su influencia en el control y desempeño de las empresas y, por el otro, siguiendo a La Porta, López-de-Salinas, Shleifer y Vishny (1999), examinan los factores del contexto institucional que motiva la posesión familiar de las empresas. De esta manera, han encontrado que las compañías en México presentan una alta concentración de la propiedad (en familias principalmente) y que muchas de ellas están directa o indirectamente controladas por uno de los numerosos conglomerados industriales³.

En este sentido, Babatz (1997) argumenta que en las empresas mexicanas la mayoría de los accionistas tienen muy poca participación sin derecho a voto. Es decir, la mayoría de los votos en las empresas mexicanas son controlados por grandes accionistas mayoritarios. Este argumento es reforzado por Castañeda (2000) quien analiza las principales características de las grandes empresas mexicanas y encuentra que su estructura es muy similar a la de compañías en países en desarrollo. Establece que existe no solo una alta concentración de los derechos de control, sino que también es una práctica común el uso de estructuras piramidales y de la emisión de acciones “sin derecho a voto”.

³ Un conglomerado es un grupo de empresas vinculadas entre sí a través de las relaciones de propiedad y controlada por una familia local o un grupo de inversionistas.

Husted y Serrano (2001) hacen un análisis histórico del modelo de gobierno corporativo en México que incluye patrones de propiedad y control, entre otros, y argumentan que si las empresas mexicanas quieren seguir siendo competitivas y dinámicas en sus respectivas industrias, necesitan seguir atrayendo inversionistas internacionales, cubrir sus expectativas y, por tanto, cumplir con los requisitos legales en materia de gobierno corporativo. Es decir, mejorar la gestión empresarial es a la vez causa y consecuencia para incrementar los fondos de financiamiento para las empresas.

Por su parte San Martín y Durán (2012a y 2012b) hacen un análisis sobre diferencias en el desempeño (*performance*) entre empresas familiares y no familiares en el mercado mexicano, teniendo en cuenta las peculiaridades del sistema de gobierno corporativo en este país. Los autores establecen que las empresas familiares adoptan, de forma sustancial, diferentes estructuras de gobierno en relación con las empresas no familiares, y que la presencia de una Ley Civil en México, en lugar de la Ley Común que prevalece en los países anglosajones, explica de manera importante la concentración de la propiedad.⁴ Su trabajo presenta evidencia que sugiere que estas diferencias impactan en los resultados de la compañía.

Cabe mencionar que la mayoría de los estudios de gobierno corporativo se han enfocado en empresas públicas que participan en la Bolsa Mexicana de Valores pero que todavía mantienen un fuerte control familiar. A pesar de ello, el tema institucional y gubernamental es algo que se requiere investigar en el desempeño de las empresas familiares, ya que siendo en su mayoría empresas pequeñas y medianas, se aprecia necesario crear políticas dirigidas a su promoción y desarrollo. De esta manera, la cuarta pregunta de investigación de este estudio se dirige a *conocer las opiniones de los empresarios familiares en cuanto a la importancia que atribuyen a diversas políticas de carácter institucional y gubernamental.*

Metodología

⁴ Esta concentración de la propiedad para asegurar el impacto de los propietarios en el gobierno de la empresa se sustenta en la teoría de la agencia. De acuerdo a esta teoría, el hecho de que el propietario principal ejerza también funciones directivas en la empresa permite reducir los costos de transacción y consolida la identificación de los intereses de la familia y el negocio (Berle y Means, 1932; Jensen y Meckling, 1976; McConaughy, Walker, Henderson y Mishra, 1998; McConaughy, 2000)

De acuerdo a la literatura, se diseñó una encuesta que pudiera recoger muchas de las inquietudes que rodean a la empresa familiar tanto en México como en el mundo⁵. Para ello nos enfocamos en las cuatro preguntas de investigación que se definieron previamente. El cuestionario consta de cinco secciones, la primera enfocada a obtener las principales características demográficas de las empresas familiares y consta de 7 preguntas. La segunda se dirige a conocer los principales retos y prioridades de las empresas familiares y contiene un total de 14 preguntas. La tercera sección contiene 22 preguntas relacionadas con aspectos de propiedad, sucesión y remuneraciones. La cuarta sección enfocada a los tipos de conflictos y mecanismos de resolución contiene 8 preguntas. Por último, la quinta sección sobre políticas gubernamentales consta de 2 preguntas.

Dada la variedad de empresas familiares en diversas partes de México, este estudio se planteó como de carácter exploratorio. En tal sentido, los resultados deben enmarcarse como resultados de un sondeo, más que de una muestra representativa. Sin embargo, dado el considerable número de empresas que respondieron a la encuesta que se diseñó, 171, que se compara favorablemente con resultados de las encuestas con las que se contrastó este estudio, podemos decir que se tiene un nivel muy aceptable de confiabilidad. El cuestionario fue aplicado por primera vez en el año 2011, lo cual ha permitido afinarlo con el fin de aumentar la validez de las preguntas que se incluyen.

El cuestionario fue levantado durante los meses de abril y mayo de 2012 a través principalmente de la página del Centro de Investigación de Empresas Familiares (CIEF-UDLAP), casi en un 80%. El otro 20% se levantó mediante contactos personales del Centro, principalmente generados por alumnos de la Universidad de las Américas Puebla cuyos padres o parientes cercanos contaban con una empresa familiar. Para efectos del estudio, una empresa se consideró como familiar cuando la mayor parte de la propiedad se encontraba en manos de una sola familia, y cuando al menos un miembro representativo de esta familia se encontraba en la administración de la empresa.

Para fines de comparación, los resultados fueron contrastados con los que se obtuvieron de la encuesta telefónica levantada a 1,606 compañías por *PwC International Survey Unit* en 35 países de mayo a agosto de 2010⁶. Sin embargo, para preguntas de tipo coyuntural, esto es, las

⁵ El cuestionario está basado en el que la firma *Pricewaterhousecoopers* aplica a empresas familiares en 35 países, éste fue traducido y adecuado al entorno mexicano y al marco conceptual desarrollado en este estudio.

⁶ La encuesta que PwC aplicó fue a empresas familiares pequeñas y medianas en 35 países: Austria, Bahamas, Bahréin, Barbados, Bélgica, Brasil, Canadá, Chipre, Dinamarca, Egipto, Finlandia, Francia, Alemania, Irlanda, Italia, Kuwait, Jamaica, Japón, Jordania, Malta, Holanda, Noruega, Omán, Rusia, Arabia Saudita, Sudáfrica, España, Suecia, Suiza, Siria, Trinidad y Tobago, Turquía, Emiratos Árabes, Reino Unido y Estados

relacionadas con los retos y desafíos que contemplaban las empresas familiares en 2012, utilizamos la encuesta de 1,952 empresas familiares por *PwC network* en 28 países durante de los meses de junio a septiembre de 2012.

Resultados

Datos Demográficos

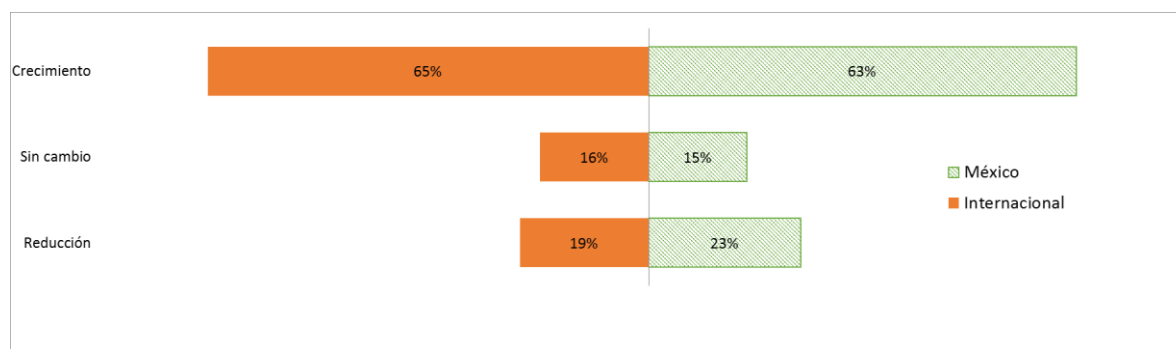
En el 95% de las empresas analizadas la familia a cargo posee al menos el 50% de la propiedad. El 56% de las empresas que contestaron se encuentran en el Estado de Puebla y el otro 44% se distribuye entre 17 entidades del Centro, Sureste y del Golfo de México. El cuestionario fue respondido en todos los casos por el principal propietario y/o director general de la empresa. La mayor parte de los negocios son micro, pequeña y medianas, ya que el 93% tiene un número de empleados menor a 100 y el 64% tiene ingresos por ventas menores a \$4 millones al año. En cuanto al tiempo de operación, 62% lleva menos de 20 años, 33% de las empresas lleva en operación de 20 a 49 años; y 5% con más de 50 años, lo cual representa razonablemente la generación que se encuentra a cargo del negocio, primera, segunda, tercera o más generaciones, respectivamente. Comparado con el nivel internacional, la participación de la segunda generación es muy similar, donde hay diferencias fuertes, entre los resultados para México en comparación con los obtenidos a nivel internacional, es en los porcentajes de primera generación (31%) y de tercera generación o más (31%). La mayoría de las empresas reportaron dedicarse a bienes de consumo, con 21%. El siguiente giro fue el de construcción/ingeniería civil, con 8%, luego 11% son de manufactura, con la mitad de éstas en el sector automotriz. Treinta y tres por ciento de las empresas reportaron estar en otro giro no incluido en las opciones presentadas, encontrándose que un gran número de éstas se encuentran el sector de servicios. Los sectores representados son muy parecidos porcentualmente a los reportados por la encuesta internacional.

Retos y Prioridades

Unidos. Se entrevistaron a ejecutivos top de 1,606 empresas familiares que operan en 15 industrias diferentes. Todas las respuestas fueron obtenidas a través de entrevistas telefónicas que tuvieron una duración aproximada de veinte minutos, con excepción de las obtenidas en Japón y Turquía, las cuales fueron obtenidas cara a cara. Esta investigación fue coordinada por *PwC International Survey Unit*, el centro global en investigación de mercados de la firma en conjunto con el área de expertos de empresas familiares de PwC.

En lo que respecta a los últimos 12 meses de la actividad comercial de la empresa familiar, se muestra que el 63% de las empresas en México reportaron un crecimiento en la demanda de sus productos, mientras que 22.5% registraron una reducción (Gráfica 1). La cifra de aumento de demanda es muy similar al 65% registrada a nivel internacional para las empresas familiares, aunque las que redujeron su demanda fue menor, 19%. El dato de aumento de demanda contrasta con solo el 36% de las empresas familiares mexicanas que reportó haber aumentado su utilidad operativa, mientras 43% de las empresas no aumentó ni disminuyó su utilidad operativa y el 21% registró una disminución.

Gráfica 1. Cambio en demanda en último año



Fuente: Elaboración propia

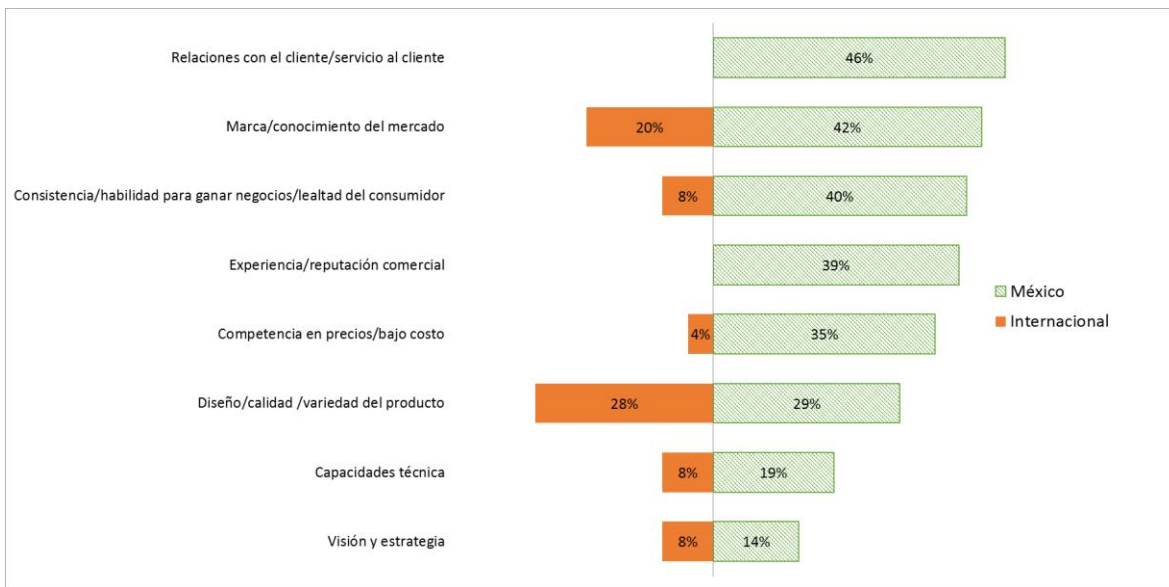
En lo referente a los retos o desafíos internos que reconocen las empresas familiares en México en los próximos 12 meses, se puede decir que de manera interna los tres principales retos son los márgenes de rentabilidad (44%), reclutamiento de personal calificado/escasez de mano de obra (29%) y finanzas/disponibilidad de fondos (28%). A nivel internacional el problema apremiante es el relacionado a reclutamiento de personal calificado, con el 43% de las empresas mencionando este problema; por el contrario se tiene que el problema de liquidez financiera ha registrado una reducción, reportándolo solo el 17% de las empresas familiares. En el aspecto externo, los tres principales retos o desafíos que encuentran las empresas son las condiciones del mercado y la competencia (ambas con 55%), la estabilidad económica (39%) y las políticas de regulación del

gobierno/legislaciones/gasto público (24%). De manera parecida a nivel internacional, los tres desafíos más importantes fueron: condiciones de mercado (54%), competencia (27%) y políticas y regulaciones gubernamentales (27%). Antes estos retos y desafíos que las empresas familiares en México visualizan en los próximos 12 meses, el 47% estará buscando una estrategia de crecimiento y expansión, el 35% una consolidación y el 15% buscará una estrategia de sobrevivencia. Aunado a esto, el 80% de las empresas espera que sus contratos o pedidos aumenten en los próximos 12 meses, el 17% espera mantenerse igual y solo el 3.6% espera disminuirlos. De manera parecida, a nivel internacional, arriba del 80% de las empresas familiares esperan un crecimiento de sus ventas.

En el ámbito estratégico, solo el 27% de las empresas familiares mexicanas mencionaron tener un plan de negocios o estratégico para el futuro, lo cual contrasta sustancialmente con el 77% de las empresas familiares a nivel internacional que aseguran contar con éste. A pesar de esto, el 37% de las empresas mexicanas considera que su situación con relación a los líderes del sector en el que opera es muy competitiva y el 55% considera que es algo competitiva.

Las empresas mexicanas señalan que tienen fortalezas ante sus competidores, siendo las cinco más importantes las relaciones con el cliente/servicio al cliente (46%), la marca/conocimiento del mercado (42%), consistencia/habilidad para ganar negocios/lealtad del consumidor (40%), experiencia/reputación comercial (39%) y, finalmente, competencia en precios/bajo costo (35%) (Gráfica 2). A nivel internacional éstas son: diseño/calidad/variedad del producto (28%), la marca/conocimiento de mercado (20%), consistencia/habilidad para ganar negocios/lealtad del consumidor (8%), visión y estrategia (8%), y capacidades técnicas (6%).

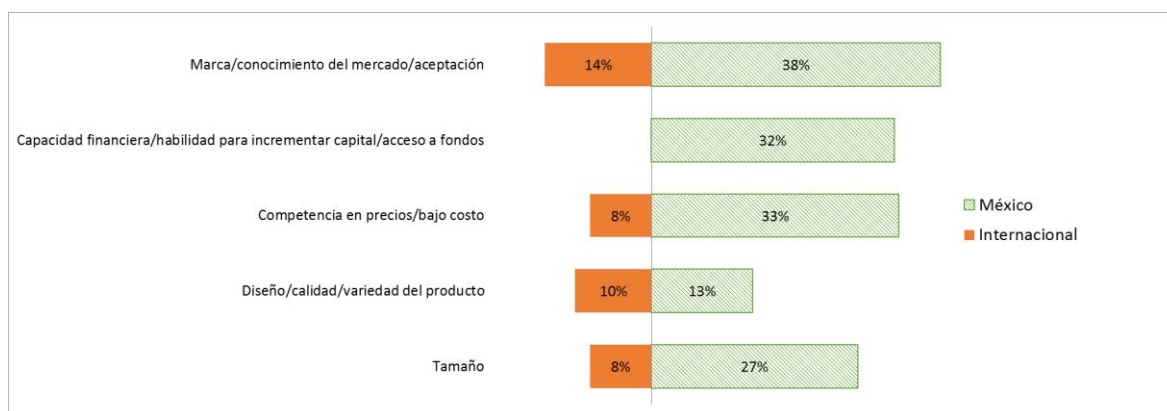
Gráfica 2. Principales fortalezas de las empresas



Fuente: Elaboración propia

Los tres principales aspectos que las empresas mexicanas admiran de su principal competidor son la marca/conocimiento del mercado/aceptación (38%), competencia en precios/bajos costos (33%) y la fortaleza financiera/habilidad para incrementar capital/acceso a fondos (32%) (Gráfica 3). A nivel internacional éstas son: la marca/conocimiento de mercado (14%), diseño/calidad/variedad del producto (10%), y tamaño y precios competitivos (8% cada una).

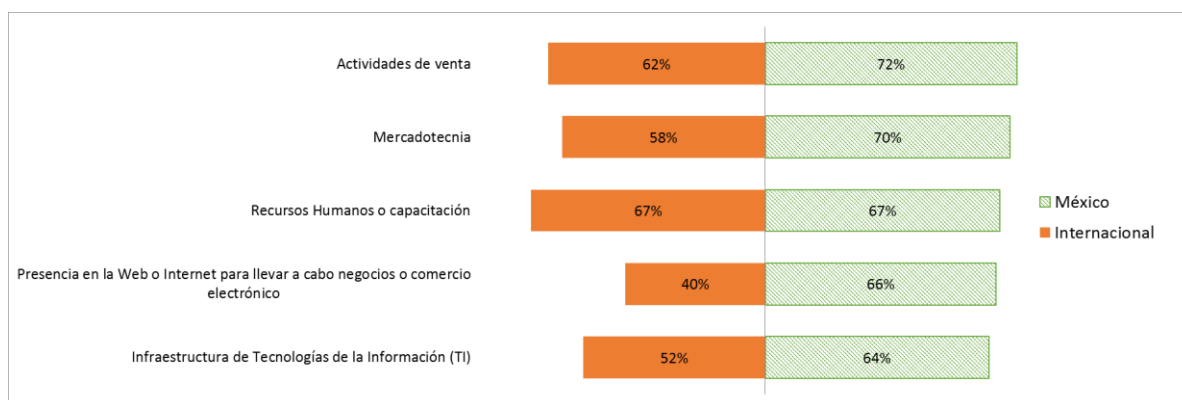
Gráfica 3. Principales fortalezas de competidores



Fuente: Elaboración propia

Finalmente, ante un posible escenario de inversión en los próximos 12 meses para mejorar la productividad y competitividad, las empresas en México señalan como principales áreas de inversión las actividades de ventas (72%), mercadotecnia (70%), recursos humanos o capacitación (67%), presencia en la Web o Internet para llevar a cabo negocios o comercio electrónico (66%) y la infraestructura en tecnologías de información y comunicación (64%) (Gráfica 4). Coincidentemente, a nivel internacional, se registran las mismas cinco áreas, aunque en diferente orden, dando mayor prioridad al área de recursos humanos o capacitación (67%), y luego a actividades de ventas (62%), mercadotecnia (58%), infraestructura en tecnologías de información y comunicación (52%) y presencia en la Web o Internet para llevar a cabo negocios o comercio electrónico (40%).

Gráfica 4. Principales áreas de inversión



Fuente: Elaboración propia

Propiedad, Sucesión y Remuneraciones

Se anticipan cambios en la propiedad en el 48% de las empresas mexicanas (20% en menos de 2 años, 13% de 3 a 5 y 15% en más de 5 años). El tipo de cambio más común es pasar la empresa a la siguiente generación, en 41% de los casos, seguido de una consolidación (27%) y de que se tenga el 100% en propiedad familiar (20%). Para el caso internacional coincidentemente el porcentaje de empresas en proceso de transferencia a la siguiente generación es de 41%. En promedio, se espera que en México poco más de 2 puestos sean ocupados por sucesores miembros de la familia. Pero, mientras 11.2% de las empresas mexicanas no espera sucesores directivos provenientes de la familia, la cifra correspondiente a nivel internacional es del 25%.

En cuanto al plan de sucesión, el 71% de las empresas en México que anticipan un cambio en los siguientes 5 años dice no contar con éste, en contraste con 50% a nivel internacional que no cuenta con este plan de sucesión. En el 70% de las empresas mexicanas no se ha elegido a un sucesor y en el 61% no se tiene definido quién(es) se haría(n) cargo de preparar a este sucesor. A nivel internacional este desconocimiento del sucesor se presenta en el 50% de los casos.

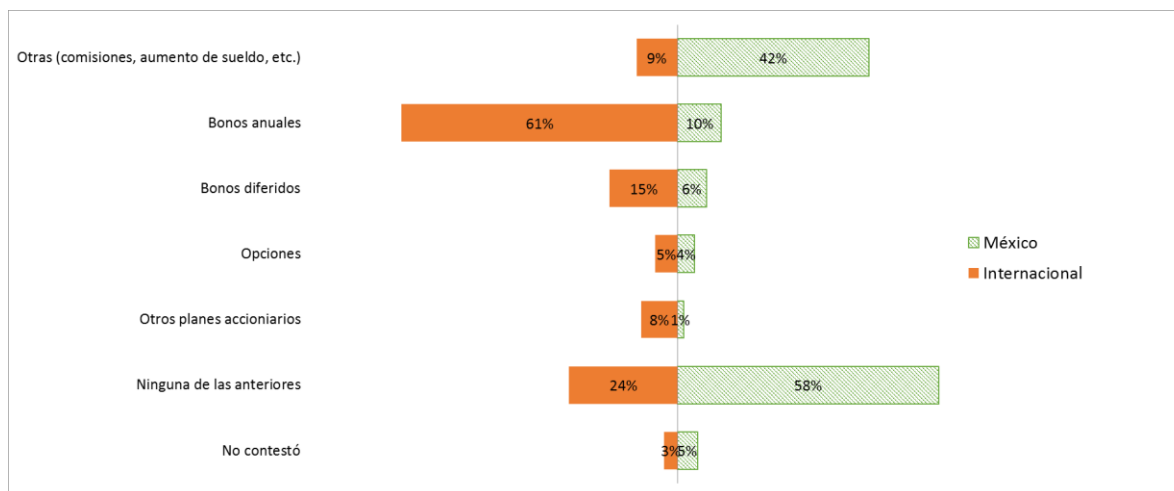
En el 54% de los casos en México se espera que la sucesión no cree minorías sin derechos dentro de la familia en el futuro; para el 16% sí es muy probable que se creen estas minorías. Esto se debe

a que el 51% de las empresas cuentan con suficientes bienes o activos en su patrimonio (incluyendo ambos, los de la empresa y otros bienes) para distribuir equitativamente entre los miembros de su familia que están involucrados en los negocios y los que no lo están; el 16.4% dice no contar con éstos. El 61% de las empresas familiares a nivel internacional sí cuentan son suficiente patrimonio para distribuir.

En cuanto a contar con previsiones ante la muerte o incapacidad del directivo clave, 68% de las empresas en México no lo ha considerado, mientras que a nivel internacional esta cifra es del 62%. No se ha previsto en la mayoría de los casos, 89%, un protocolo la adquisición de acciones en caso de un fallecido o incapacitado en México, mientras que el 56% a nivel internacional carece de esta previsión. En el 84% de las empresas mexicanas no hay bases para una valuación de empresa, en contraste con 55% a nivel internacional. El 65% no conoce en México las implicaciones de los impuestos sobre las herencias, mientras que solo el 33% de las empresas familiares a nivel internacional tienen este desconocimiento.

El número de directivos promedio en México de las empresas familiares se encuentra entre 2 y 3; representando las funciones de presidente (54%), administrador (50%), gerente general (44%), desarrollo de negocios/mercadotecnia/ventas (33%) y compras (32%). Para incentivar a la alta dirección se utiliza principalmente comisiones (17%) y luego bonos anuales e incremento de sueldos, con 10% cada una de estas opciones; en el 58% de las empresas no se proporciona algún tipo de incentivo (Gráfica 5). En el caso internacional, el uso de bonos anuales es mucho más marcado en 61% de las empresas familiares; solamente en el 24% de las empresas no se utilizan incentivos.

Gráfica 5. Tipos de incentivos



Fuente: Elaboración propia

La mayoría de los empresarios mexicanos reporta que no se ha tenido efecto alguno de los planes de incentivos (57%), mientras que el 39% reporta efectos positivos. En contraste, a nivel internacional, la mayoría reporta un efecto positivo de estos incentivos.

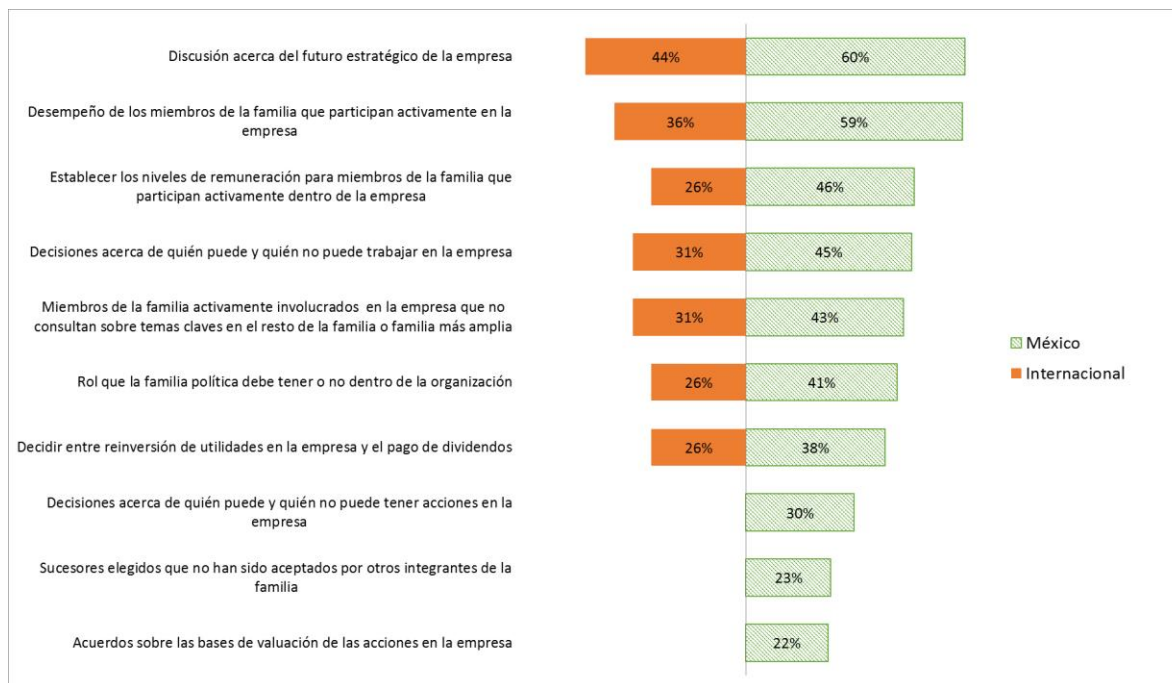
Resolución de Conflictos y Protocolo

En el 64% de las empresas mexicanas se presentan conflictos, siendo muy serios en el 4% de ellas. Este porcentaje está por arriba del nivel internacional donde aproximadamente solo el 33% de las empresas tienen conflictos. Los mayores conflictos de la empresa familiar en México se presentan en relación a discusiones acerca del futuro estratégico de la empresa y al desempeño de los miembros de la familia que participan activamente en ella, con 60% y 59% de los casos, respectivamente.

En segundo lugar, se refieren a los niveles de remuneración para miembros de la familia que participan activamente dentro de la empresa (46%) y en tercero sobre las decisiones acerca de quién puede y quién no puede trabajar en la empresa (45%) (Gráfica 6). Los tres más frecuentes tipos de conflictos a nivel internacional son: discusiones acerca del futuro estratégico de la empresa (44%), desempeño de los miembros de la familia que participan activamente en la empresa (36%) y falla de miembros familiares que se encuentran activamente involucrados en el

negocio a la hora de consultar a la familia sobre aspectos claves, así como decisiones acerca de quién puede y quién no puede trabajar en la empresa (31% cada uno).

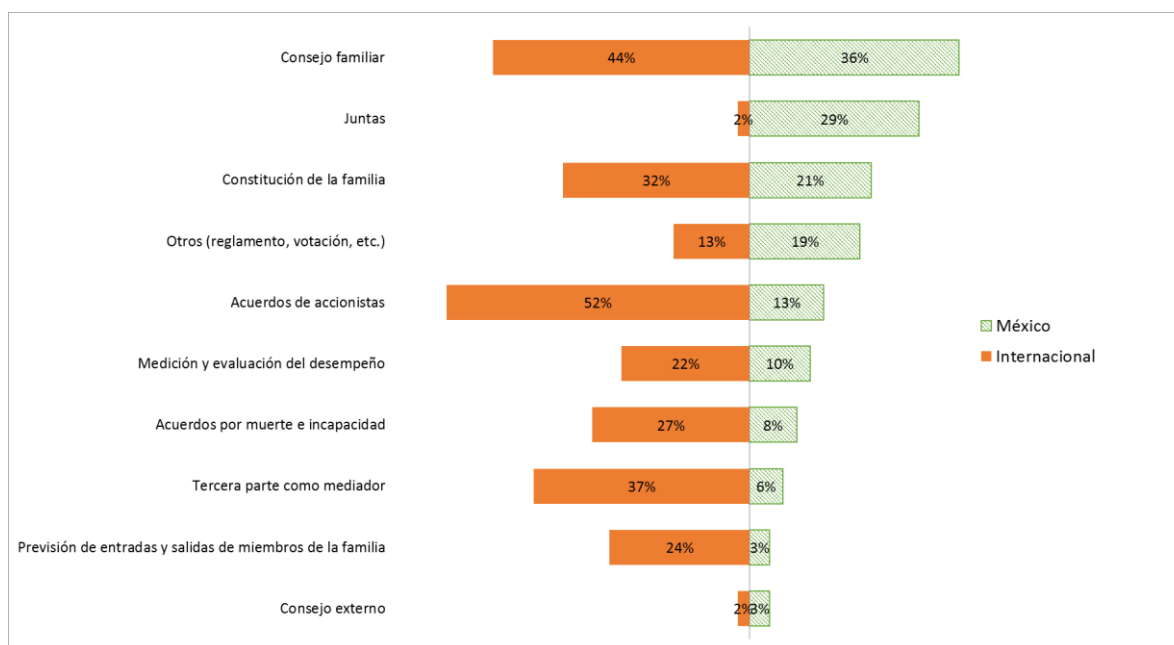
Gráfica 6. Tipos de conflictos



Fuente: Elaboración propia

En el 76% de las empresas mexicanas no se han definido los criterios para la elección de miembros de la familia que se desea tomen un rol activo dentro de la empresa familiar y en el 78% de los casos se reconoce que los integrantes de la familia no compiten con el mercado laboral por un puesto; la cifra equivalente a nivel internacional para esto último es del 64%. En el 29% de las empresas mexicanas se tienen establecidos procedimientos de resolución de problemas para resolver cualquier conflicto que pueda surgir entre los miembros de la familia, cifra que contrasta significativamente con la correspondiente a nivel internacional del 79%. Los principales procedimientos entre empresas mexicanas para resolver conflictos son: el consejo familiar (36%), juntas (29%) y constitución de la familia o protocolo (21%) (Gráfica 7). A nivel internacional los principales mecanismos son: acuerdo de accionistas (52%), consejo familiar (44%), mediación de terceros (37%) y constitución de familia (32%).

Gráfica 7. Procedimientos de resolución de conflictos



Fuente: Elaboración propia

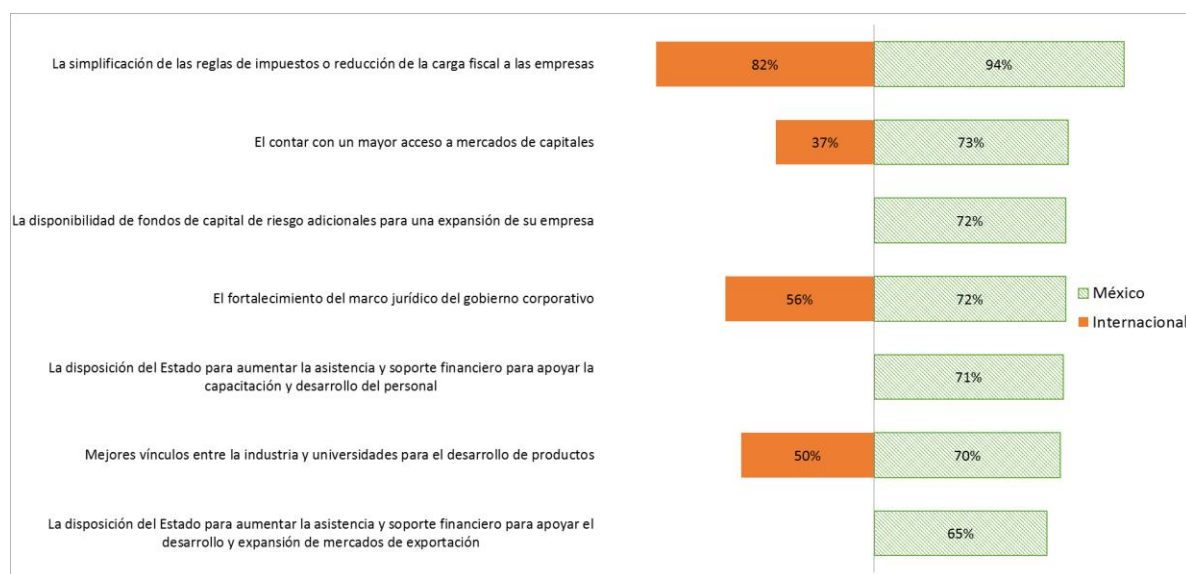
Marco institucional y gubernamental

En cuanto a las disposiciones gubernamentales que las empresas consideran como la más importante y a las que se debe dar prioridad por parte del Gobierno se tiene a la simplificación de las reglas de impuestos o reducción de la carga fiscal a las empresas (94%). Las otras áreas relacionadas con la política gubernamental tuvieron un puntaje muy parecido, siendo relevantes para las empresas familiares aspectos como: contar con un mayor acceso a mercados de capitales (73%), fortalecimiento del marco jurídico del gobierno corporativo (72%), disponibilidad de fondos de capital de riesgo adicionales para una expansión de su empresa (72%), disposición del Estado para aumentar la asistencia y soporte financiero para apoyar la capacitación y desarrollo del personal (71%), mejores vínculos entre la industria y universidades para el desarrollo de productos (70%) y la disposición del Estado para aumentar la asistencia y soporte financiero para apoyar el desarrollo y expansión de mercados de exportación (65%) (Gráfica 8).

En cuanto al ámbito internacional, las disposiciones gubernamentales que las empresas consideran como la más importante son: la simplificación de las reglas de impuestos o reducción de la carga

fiscal a las empresas (82%), fortalecimiento del marco jurídico del gobierno corporativo (56%), mejores vínculos entre la industria y universidades para el desarrollo de productos (50%) y contar con un mayor acceso a mercados de capitales (37%).

Gráfica 8. Áreas de política gubernamental



Fuente: Elaboración propia

Discusión

Las empresas familiares mexicanas tienden a ser más pequeñas y más jóvenes que sus contrapartes a nivel internacional. Muestran de hecho un porcentaje similar en cuanto a la participación de la segunda generación, pero comparativamente se encuentran muy por debajo de los porcentajes que se registran para las empresas familiares de una tercera generación o más. Todavía la cresta de la ola en México se encuentra en gran medida localizada en la primera generación.

Los resultados de crecimiento registrados en el último año y las perspectivas de crecimiento para los siguientes años que mantienen las empresas familiares en México se asemejan mucho a la registrada a nivel internacional, mostrando que la recuperación económica tiende a estar presente en la mayoría de las economías del mundo. Sin embargo, es notorio que esta situación en México no se ha visto acompañada de una mayor rentabilidad lo cual es percibido particularmente en este país como un reto que se relaciona también con buscar aumentar su liquidez financiera. Por otra

parte, hay una interesante coincidencia en el hecho de que tanto en México como a nivel internacional las empresas familiares enfrentan una necesidad de reclutar recursos humanos ante una escasez aparente de personal calificado.

Es evidente en México la ausencia de una planeación estratégica entre las empresas familiares, razón por la que podemos entender que esta falta de previsión hacia el futuro ha impedido capitalizar algunas de las ventajas competitivas de las empresas familiares. Estas ventajas consisten, tanto en México como internacionalmente, en las relaciones cercanas con los clientes, reputación que mantienen ante ellos, y el conocimiento de sus mercados. En México, las empresas familiares también tienen ventajas asociadas a competir con costos bajos, a diferencia de otros países donde las empresas familiares encuentran mayores ventajas en ofrecer productos y servicios diferenciados por su diseño, calidad y variedad. Ahondando en esta situación que muestran las empresas familiares mexicanas, hay dos aspectos que son de la mayor importancia en la transformación de la estructura de la empresa familiar, la planeación estratégica y la descentralización de las decisiones. La estrategia permite definir de qué manera la empresa orientará su desarrollo y crecimiento, una vez que se han planteado una visión y objetivos empresariales para el mediano y largo plazos, a partir de un compromiso o declaración de la familia (Ward, 1988). Sin duda que muchos propietarios, a su vez directores generales de las empresas familiares, tienen en mente la estrategia de su negocio, pero la mantienen de una manera muy personal, asemejándose a lo que Mintzberg (1994) denomina como una *estrategia emergente*.

No obstante la importancia de esta mentalidad estratégica, se hace necesario contar con lo que el mismo autor llama una *estrategia deliberada*, que no restrinja la evolución de la empresa a las capacidades del emprendedor y de su ciclo de vida. La importancia de llevar a cabo esta planeación reside en que, por una parte, la creciente complejidad del negocio exige una mayor participación del equipo directivo, no solamente en la implementación de la estrategia, sino en su formulación. Por otra parte, crear una estrategia deliberada implica verbalizar la estrategia de tal forma que permita alinear las decisiones y acciones del personal de la empresa.

El segundo aspecto enfatiza la capacidad de los directores de las empresas familiares de descentralizar la toma de decisiones. Al respecto, de la encuesta se puede ver que las decisiones en las empresas familiares se concentran en 2 o 3 directivos, cubriendo un promedio de 5-6 áreas funcionales, como lo son la dirección general, las operaciones, la mercadotecnia, las finanzas, los

recursos humanos, entre otras. El crecimiento de la empresa demanda un mayor conocimiento de áreas gerenciales específicas.

En este sentido, la creación de estructuras descentralizadas implica modificaciones en múltiples dimensiones, como el perfil de competencias del equipo directivo, el estilo de liderazgo, los procesos de toma de decisiones, los sistemas de coordinación, los sistemas de incentivos, los sistemas de control, los flujos de información, la gestión de compromiso, entre otras (Miller, 1983). Es muy similar el porcentaje de empresas familiares que en México y en otros países enfrentan en el corto plazo una etapa de sucesión, pero de nuevo la diferencia es que en México la gran mayoría no ha iniciado un proceso de planeación para transferir el liderazgo y dirección de la empresa, ni tampoco ha definido la persona o personas, en muchas ocasiones dentro de la familia, que podrán asumir estas posiciones. Esta falta de previsión para asegurar la consolidación de la propiedad de la empresa en los siguientes años también se ve reflejada en la menor proporción de empresas en México que han definido medidas ante una eventual falta del administrador o propietario. El desconocimiento del valor de la propiedad, la falta de medidas para asegurar la propiedad por parte de la familia y el poco conocimiento de los impuestos de herencia de transferencia, son algunas de los aspectos que hacen evidente esta falta de previsión. La encuesta nos muestra que muchas veces la sucesión de la empresa no reside solamente en asegurar una posición, sino que en promedio la conducción de la empresa requiere tomar en cuenta de 2 a 3 personas claves. Es muy probable que un negocio que fue iniciado y administrado por el fundador después de un cierto tiempo haya crecido y requiera ahora de una mayor estructura, donde el cuerpo dirigente no se limita solamente a una persona. En otras palabras, la empresa está en camino hacia una mayor profesionalización.

Al respecto, la sucesión debe verse como un proceso y no solamente como un evento en la empresa familiar. Siendo así, investigaciones reportan que normalmente el tiempo necesario para completar este proceso de manera exitosa toma de 5 a 7 años (Le Breton-Miller, Miller y Steier, 2004). Esta planeación de la sucesión tiene como propósito definir una distribución eficiente y justa de los activos de una generación a la siguiente y la transferencia del control del negocio de una manera que asegure un liderazgo efectivo del negocio, todo ello manteniendo y promoviendo la armonía familiar.

Visto como un proceso, la planeación de la sucesión debe partir desde el establecimiento de las reglas del juego donde se determinen: criterios de selección de candidatos, población de

candidatos, posiciones sobre las que aplican, identificación de sucesores potenciales y plan de compartimento y transición de liderazgo (Cabrera y García, 2000; Cabrera, De Saá y García, 2001; Cabrera y Martín, 2007; Chrisman; Chua, Sharma y Yoder, 2009). Posteriormente se dará el desarrollo del candidato, que es quizás el la parte del proceso que requiere más tiempo, para llegar finalmente al momento mismo de la transición, que es también otro proceso en sí mismo.

La susceptibilidad a la aparición de conflictos en las empresas familiares ante la superposición de intereses, de tipo empresarial y emocional fundamentalmente, se aprecia como un fenómeno universal. La incidencia de estos conflictos es en México aún mayor, sobre todo en relación al futuro de la empresa, lo cual refleja en gran medida la ausencia de planes estratégicos. También destaca en México el hecho de que no se hayan fijado reglas para la incorporación de familiares a la empresa y la manera en que se evaluará su desempeño, lo cual deriva en problemas sobre el nivel de remuneraciones y/o incentivos que se establecen. No solo la proporción de empresas mexicanas que han establecido mecanismos para la resolución de conflictos está muy por debajo de sus contrapartes internacionales, sino que también los procedimientos difieren. En tanto que a nivel internacional es más común acudir a mecanismos más formales, como el acuerdo de accionistas, en México se acude más a mecanismos informales, como los consejos y juntas familiares.

Por una parte, esto puede ser resultado de que en México la concentración de la propiedad en la familia tiende a ser más acentuado que a nivel internacional, pero, por la otra, cabe anotar que aún en otros países la presencia de consejos familiares es mayor que en México. Estos mecanismos de resolución son peligrosos porque generan una “Tragedia de los Comunes” donde la voz y voto de todos influye de manera igualitaria y no establece una jerarquía de mando explícita. Además de que pueden existir incentivos perversos a “explotar” los beneficios de la empresa sin asumir responsabilidades por ser un “bien de todos (la familia).” Al respecto, consideramos necesario anotar que conforme la empresa se hace más compleja, la exigencia hacia los administradores debe ser mayor, no basta la auto-exigencia. Tal como señala Gimeno, Baulenas y Coma-Cros (2010) en sus investigaciones, en más de dos terceras partes de las empresas familiares nunca se ha tenido una conversación formal sobre el desempeño del Director General, generalmente el dueño de la empresa. Por lo tanto, una empresa familiar que no puede evaluar a su principal directivo es una empresa en riesgo. Un ejemplo puede ilustrar aún más esta situación. Con frecuencia este Director General invita a su hijo(a) a entrar a trabajar en la empresa y lo pone con un ejecutivo de

confianza con el siguiente mandato “exíglele como si no fuera mi hijo(a), como si fuera cualquier otro empleado”. Cabe preguntarse hasta qué punto podrá exigirle al “hijo(a) del dueño”. Se pueden presentar dos situaciones, una en que el ejecutivo podrá exigirle como a cualquier otro empleado, y otra en la que no podrá hacerlo sin que eso suponga un acto heroico. Lo que determinará hasta qué punto el ejecutivo puede exigirle o no a este(a) joven de la familia propietaria será el nivel de legitimación de la exigencia que la familia haya desarrollado, es decir, hasta qué grado la familia exige cuando está en roles de propiedad, pero demanda que sus miembros sean exigidos cuando ocupan roles de dirección. Desarrollar la legitimación de la exigencia implica trabajar con los elementos suaves de la estructura. Para que la familia desarrolle altos niveles de legitimación de la exigencia debe desarrollarse una cultura familiar de esfuerzo y compromiso, junto a una cierta distancia de familia respecto a la empresa.

La principal demanda de las empresas familiares en cuanto a las políticas gubernamentales, tanto en México como a nivel internacional, tiene que ver con la simplificación de las reglas de impuestos o reducción de la carga fiscal a las empresas. En general, las empresas familiares mexicanas atribuyen importancia a todas las posibles áreas de la política gubernamental, como lo son la definición de un marco jurídico del gobierno corporativo, vínculos con universidades, asistencia y apoyo financiero para capacitación/desarrollo del personal y para expansión/crecimiento, y disponibilidad de capital de riesgo. Donde sí se presenta una diferencia marcada con las demandas a nivel internacional, es en relación al apoyo financiero y/o disposición de capitales, que parece ser un área, en cierta medida satisfecha en otros países.

Sobre estos puntos relacionados con el marco institucional, debe anotarse que es necesario que las políticas gubernamentales empiecen a considerar en su diseño el componente familiar de la mayoría de estas empresas. En países como España, Alemania, Chile, entre otros, se ha cobrado conciencia de que no es suficiente dirigir políticas de apoyo a las pequeñas y medianas empresas, sino incorporar aspectos que reflejen la incidencia que la familia tiene en su crecimiento y desarrollo. El modelo de capital social de *familiness* de Pearson *et al.* (2008) puede ser un buen marco de referencia para ello. Este marco identifica de manera comprensiva los recursos y capacidades que son propios de las empresas familiares, clasificados como estructurales (red de vínculos y organización apropiable), cognitivos (visión y lenguaje compartidos) y relacionales (confianza, normas, obligaciones e identificación).

Conclusión

A partir de la definición de la empresa familiar llevamos a cabo una investigación exploratoria y comparativa de este tipo de negocios en México. Una vez establecidas las características que son distintivas de la empresa familiar universalmente, se buscó a través del estudio dimensionarlas en el contexto de México. Los resultados arrojan que efectivamente las empresas familiares de México mantienen mucha similitud con sus contrapartes a nivel internacional, pero también destacan algunos aspectos que les son muy peculiares.

Las empresas familiares en México tienden a ser menos proclives a establecer mecanismos de planeación y de formalización de su estructura, reflejando tal vez la centralidad que representa su fundador-propietario. Esto, como se ha visto, ocasiona que no puedan capitalizarse muchas de las ventajas competitivas que se asocian a la empresa familiar, derivando también en mayores riesgos que atentan contra su supervivencia. La evolución misma de la empresa familiar, tanto en el aspecto del negocio como de la familia, le exige transformar su estructura. Estos cambios de la estructura incluye modificar dimensiones que podemos resumir en la institucionalización de toma de decisiones y gestión profesional, la diferenciación de roles que se ejercen actualmente de manera indistinta en la familia y negocio, y en la planeación del proceso de sucesión.

Como podemos apreciar, la empresa familiar en México aún tiene mucho camino que recorrer en aspectos relacionados principalmente con una adecuada planeación no solo a nivel empresa, sino también a nivel familia, y buscar también mejorar esta relación empresa-familia que nos permita desenvolvernos en un terreno más armónico que conduzca hacia la tan anhelada profesionalización de nuestras empresas familiares. Nos referimos a un contexto adecuado en aras de ser más competitivos y en este aspecto el establecimiento de mecanismos que nos permitan adelantarnos a la resolución de problemas que pudiesen surgir en un futuro próximo juega un papel fundamental. Esto no descarta que se reconozca que empresas familiares de gran tamaño, principalmente las que son públicas en el mercado mexicano, hayan avanzado en su nivel de profesionalización y en el establecimiento de mecanismos adecuados para la resolución de conflictos al interior de las empresas familiares, sin embargo, cada vez se marca más la diferencia entre estas grandes empresas y las pequeñas y medianas que son la base este trabajo.

En cuanto a las limitaciones de este estudio, éstas vienen asociadas principalmente a la representatividad de la muestra que se utilizó, pero que a nuestro entender es una de las mayores

que se han utilizado en este sentido. Por tanto, reconocemos la naturaleza exploratoria que puede atribuirse a los resultados, razón por la cual nos enfocamos en aquellos aspectos que claramente parecen destacar las particularidades de la empresa familiar en México. Las explicaciones que se asocian a estas diferencias en el contexto de las empresas familiares de México deben tomarse como proposiciones teóricas que deberán ser examinadas con mayor detenimiento, incluyendo una descripción del contexto socio-cultural en que se presentan. No obstante, una contribución importante del estudio es reducir la discrecionalidad de los temas a abordarse por las investigaciones de la empresa familiar en México hacia aquellos que revisten mayor interés particular en nuestro contexto. Afortunadamente, como se comentó, hay un creciente interés por investigar a la empresa familiar y profundizar en sus implicaciones en las acciones a tomar por los mismos empresarios familiares, así como de los organismos encargados e interesados en delinear la política institucional y gubernamental del país.

Así mismo, consideramos de suma importancia continuar con la investigación en empresas familiares en México haciendo énfasis en dos aspectos que, a nuestro entender, son fundamentales. El primero de ellos es apostar a una investigación donde el papel protagónico lo lleve la pequeña y mediana empresa del país, ya que son las empresas con las mayores problemáticas. En México, nos hemos abocado principalmente a la investigación de empresas familiares grandes, principalmente públicas, en las que aunque no deja de ser importante continuar con su análisis, no debemos olvidar a la parte empresarial que sostiene la estructura productiva del país en gran medida. Es indudable que existe un mayor acceso a la información de grandes empresas debido a su obligación para con los mercados financieros, pero esto no implica desatender a las empresas pequeñas y medianas, a pesar de lo difícil que pueda llegar a ser conseguir información de ellas. Una segunda cuestión que consideramos importante fomentar como futura línea de investigación es la relación entre temas de emprendimiento y empresas familiares, desafortunadamente es un tema al que le hemos dado poca importancia y que es fundamental para la expansión y crecimiento de las empresas familiares.

Bibliografía

Avendaño, J., Kelly, L. Trevinyo, R. and Madero, S. (2007). A family-based competitive advantage: handling key success family factors in Mexican family businesses. *Cuadernos de Administración* 22(39), 191-212.

Babatz, G. (1997). *Agency problems, ownership structure, and voting structure under lax corporate governance rules: The case of Mexico*. Ph.D. thesis, Harvard University.

Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17, 99-120.

Belausteguigoitia, I. (2003). *Empresas Familiares, dinámica, equilibrio y consolidación*. México, McGraw-Hill.

Berle, A. and Means, G. (1932). *The Modern Corporation and Private Property*. New York: MacMillan.

Bastar, S. (2008). Estilos de dirección, subjetividad y vida de una empresa familiar. *VI Congreso internacional de análisis organizacional*, 28, México.

Cabrera, K. y García, J .M. (1998). Cambios en la cultura y estructura de las empresas frente a las tecnologías de la información empírica. *VIII Congreso Nacional sobre Empresa Familiar de la Asociación Científica de Economía y Dirección de la Empresa (ACEDE)*, Universidad de las Palmas de la Gran Canaria, España.

Cabrera, K. and García, J. M. (2000). Planteamiento multinivel para el estudio del proceso de la sucesión. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, No. 6, 187-212.

Cabrera, K., De Saá, P. and García, D. (2001). The succession process from a resource- and knowledge-based view of the family firm. *Family Business Review*, 14(1), 37-48.

Cabrera, K. and Martín, J. D. (2007). Factores que afectan el proceso de sucesión en la empresa", en Ayala Calvo, *Conocimiento, Innovación y Emprendedores: Camino al Futuro*, Universidad de la Rioja, España, 1258-1275.

Castañeda, G. (2000). Governance of large corporations in Mexico and productivity implications. *ABANTE Studies in Business Management*, 3(1), 57-89.

Castrillo, L. y San Martín, J. M. (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.

Chrisman, J. J.; Chua, J. H., & Sharma, P.; Yoder, T. R. (2009). Guiding Family Businesses through the Succession Process. *The CPA Journal*. pp. 48-51.

Cuesta, J. (2000). Mecanismos jurídicos para garantizar la continuidad de la empresa familiar. *I Congreso Nacional de Investigación sobre Empresa Familiar*, Organismo Público Valenciano de Investigación.

De la Garza M.; Medina J. y Díaz J., (2008). Empresas familiares: sus fortalezas y debilidades, estudio multicaso. *X Asamblea General de la ALAFEC*, 21.

De la Garza, M., Ayup, J., Medina, J., and Cheín N. (2010), Growth model of family firms. *Family Enterprise Research Conference*, Cancún, México, 8.

Erdener, C. (2009). Family business 6 industrial groups in Mexico. *Journal of International Business and Economics*, 9(2), 44-54.

Flores, M. Vega, A. y Ahumada, E. (2007). La sucesión en la pequeña empresa familiar de prendas de vestir en Tijuana: capital humano y desarrollo. *X Asamblea General de la ALAFEC*, 15.

Flores M. y Vega A. (2010), La sucesión en las empresas familiares del sector textil en Tijuana, B.C., México. *Global Conference on Business and Finance*, 10.

Gallo, M. (1998). *La sucesión en la empresa familiar*. Caja de Ahorros y Pensiones de Barcelona, Barcelona.

Gersick, K. E., Davis, J. A., Hampton, M. M. and Lansberg, I. (1997). *Empresas familiares, generación a generación*. México, Mc Graw Hill.

Gimeno, A., Baulenas, G. y Coma-Cros, J. (2010). *Modelos de empresa familiar*. Barcelona: Deusto, Instituto de Empresa Familiar y PricewaterhouseCoopers.

Grabinsky, S. (1991). *La Empresa Familiar: Guía para Crecer y Sobrevivir*. México: Del Verbo Emprender.

Grabinsky, S. (1999). *Las reglas del juego en las empresas familiares*. México: Del Verbo Emprender.

Gubitta P. and Gianecchini M. (2002). Governance and Flexibility in family-owned SMEs. *Family Business Review*, 15(4), 277-297.

Habbershon, T. & Williams, M. (1999). A resource-based framework for assessing the strategic advantages of family firms. *Family Business Review*, 12(1), 1-25.

Hoshino, T. (2005). Executive managers in large Mexican family business, *Discussion Paper No. 40*, Chiba, Institute of Developing Economies.

Husted, B., y Serrano, C. (2001). Corporate Governance in Mexico. *Research Paper*, Monterrey: ITESM, EGADE.

La Porta, R., Lopez-de-Salinas, F., Shleifer, A., and Vishny, R. (1999). Corporate ownership around the world. *Journal of Finance*, 54(2), 471-520.

Le Breton-Miller, I., Miller, D., and Steier, L. P. (2004). Toward an Integrative Model of Effective FOB Succession. *Entrepreneurship Theory and Practice*, Summer, 305-328.

Jensen, M. and Meckling, W. F. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305-360.

McConaughy, D. L., Walker, M., Henderson, G., and Mishra, C. (1998). Founding family controlled firms: Efficiency and value. *Review of Financial Economics*, 7, 1-19.

McConaughy, D. L. (2000). Family CEOs vs. nonfamily CEOs in the family-controlled firm: An examination of the level and sensitivity of pay to performance. *Family Business Review*, 13(2), 121-131.

Miller, D. (1983). The correlates of entrepreneurship in three types of firms. *Management Science*, 29(7), 770-791.

Miller D. and Le Breton Miller, I. (2006). Family governance and firm performance: Agency, Stewardship and Capabilities. *Family Business Review*, 19(1), 73-78.

Mintzberg, H. (1994). The fall and rise of strategic planning. *Harvard Business Review*, Jan.-Feb., 107-114.

Navarrete, M. (2008). Transición generacional en las empresas familiares mexicanas fabricantes de pinturas y tintas. *Premio UDEM-Adalberto Viesca Sada*, No. 16, Centro de Empresas Familiares de la Universidad de Monterrey, México.

Neubauer, F., & Lank, A. (1998). *The family business: Its governance for sustainability*. New York: Routledge.

Pearson, A. W., Carr, J. C. & Shaw, J. C. (2008). Toward a theory of families: A social capital perspective. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 949-969.

Penrose, E. T. (1959). *The theory of the growth of the firm*. New York: John Wiley & Sons.

Poza, E. J. (2005). *Empresas Familiares*. México: Editorial Thomson.

Poza, E. J. (2007). *Family Business*. EU: Editorial Cengage.

Ramírez, M., y M. Fonseca. (2010). Building social capital across generations. *Family Enterprise Research Conference*, México.

San Martín, J. M. y Duran, J. A. (2012a). Relationship among family business, corporate governance and firm performance: Evidence from the Mexican stock exchange. *Journal of Family Business Strategy*, 3(2), 106-117.

San Martín J. M. y Duran J. A. (2012b). Ownership Structure, Firm Value and Investment Opportunities Set: Evidence from Mexican Firms. *Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation*, 8(3), 35-57.

Sirmon, D. G. and Hitt, M. A. (2003). Managing resources: Linking unique resources, management, and wealth creation in family firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 27(4), 339-358.

Smyrnios, K., Tanewski, G. y Romano, C. (1998). Development of a Measure of the Characteristics of Family Business. *Family Business Review*, 11(1), 49-60.

Tagiuri, R. y Davis, J. A. (1996). Bivalent attributes of the family firm. *Family Business Review*, 9(2), 199-208.

Treviño-Rodríguez, R. N. (2010). *Empresas familiares. Visión latinoamericana. Estructura, gestión, crecimiento y continuidad*. Pearson Educación de México, México, D.F.

Ward, J.L. (1988). The Special Role of Strategic Planning for Family Business. *Family Business Review*, 1(2), 105-117.

Zhang, J. and Ma, H. (2008). Adoption of professional management in Chinese family business: A multilevel analysis of impetuses and impediments. *Asia Pacific Journal of Management*, 26, 119-139.

Referencias Electrónicas

PwC International Survey Unit (2011). *Kin in the game*. www.pwc.com/fambizsurvey.

PwC network (2012). *Family Firm: A resilient model for the 21st century*. www.pwc.com/fambizsurvey.