



CAPITULO II

LA EMPRESA FAMILIAR

2.1 CARACTERISTICAS DE LA EMPRESA FAMILIAR

El estudio formal de la empresa familiar empezó a desarrollarse hace apenas 20 años. Las cifras muestran que en México el 98 por ciento de las empresas son micro, pequeñas y medianas. Del universo total de empresas, 90 por ciento es de carácter familiar⁵.

La empresa familiar es aquella que incluye dos o más miembros de la familia con parentesco natural, por afinidad y civil⁶, teniendo control financiero⁷ sobre ella.

“La empresa familiar se define como aquella organización cuyo capital accionario pertenece, en su mayoría⁸, a una familia”.⁹

“En general se suele asociar a las empresas familiares con las empresas pequeñas y poco profesionalizadas; pero en realidad lo que se puede decir que las define no es su tamaño sino el hecho de que la propiedad y la dirección estén en manos de uno o más miembros de un mismo grupo familiar y que existe intención de que la empresa siga en manos de la familia”.¹⁰

⁵ ARIAS GALICIA, F. *Administración de Recursos Humanos* P 10. Ed. Trillas 2005

⁶ El parentesco se dice **natural** si se funda en vínculos de sangre, por consanguinidad, y puede ser legítimo o ilegítimo, según se origine por matrimonio o por uniones ilícitas; el parentesco por **afinidad** es el que existe entre un cónyuge y los parientes del otro, suegro, yerno, nuera, etc., y los que conocemos por hermanos, primos o tíos políticos; el parentesco **civil** es el creado por la ley, como el de la adopción.

⁷ Según el libro de *Principios de Contabilidad Generalmente aceptados*, en el boletín B-8, se entiende como control el poder de gobernar las políticas de operación y financieras de una empresa, a fin de obtener beneficios de sus actividades.

⁸ Según el boletín B-8 del *Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados* dice que una participación accionaria del 50% o menos puede representar control si se tiene poder sobre más del 50% de los derechos del voto.

⁹ ALDERFER, C. *Understanding and Consulting to Family Business Boards* P :30 Ed. Journal of the Family Firm Institute 2003

¹⁰ *Idem*



2.2 CAUSAS PRINCIPALES DE LOS CONFLICTOS EN LAS EMPRESAS FAMILIARES

“Cuando se invierte dinero y se maneja un negocio propio, se aprecia la independencia. En un negocio familiar es “nuestro negocio”. Cuando los miembros de la familia trabajan juntos, las emociones pueden interferir con las decisiones que toman en el negocio. Los conflictos comienzan porque cada miembro de la familia tiene perspectivas diferentes.”¹¹

En algunas compañías familiares, los conflictos impiden las actividades diarias. El crecimiento suele ser un dilema si los miembros de la familia se rehúsan a reinvertir las ganancias en el negocio. El conflicto se puede agravar cuando alguno de los miembros de la familia tiene pocas habilidades y falta de conocimiento de la empresa para su manejo.¹²

El gerente del negocio familiar enfrenta los mismos desafíos que cualquier gerente dueño de una compañía pequeña. Sin embargo, el trabajo de gerente familiar puede complicarse porque los parientes deben estar de acuerdo en trabajar juntos en el negocio.¹³

Existen varias razones que pueden causar conflictos en las empresas familiares y una de ellas es la confusión entre los subsistemas empresa y familia.

A medida que se van separando los subsistemas empresa y familia también se van reduciendo los conflictos.

Se debe de tener claro que es lo que corresponde a cada sistema, cuando no es así se tienen comportamientos y decisiones inadecuadas que generan tensiones y bajos rendimientos en la organización. Los siguientes problemas se derivan de la confusión entre empresa y familia:

¹¹ BRUEL M.. *Families in Business* P 9-15. *Values and Social Responsibility* , Vol.2 (EUA)2003

¹² *Idem*

¹³ *Idem*



a) Juego de roles inadecuados dentro de la empresa:

Los miembros de la familia tienden a relacionarse de la misma manera y con los mismos patrones que se dan en la familia. Asimismo los individuos pasivos se desempeñarán de igual manera en el trabajo.

Es común que las personas se comporten de manera muy diferente según la naturaleza del ambiente en que se encuentren. En el caso de las empresas familiares, el comportamiento de los miembros de la familia tiende a ser similar. Dado que la familia y la empresa tienen objetivos diferentes, el comportamiento de sus miembros en cada uno de estos sistemas podría requerir que fueran diferentes también.

Cada uno de los miembros de la familia desempeña un papel determinado. La dinámica de la familia se manifiesta de cierta manera y la actuación de cada uno de sus elementos responde a ella. Cuando se habla de la separación entre sistemas, se reconoce que la empresa y la familia operan de diferente manera, por lo que quizá sería deseable que el comportamiento de los miembros de la familia en la empresa fuera diferente también.

b) Estructuras organizacionales inadecuadas:

Una de las principales fuentes de conflicto en las empresas familiares se debe a una mala organización, y ésta tiene su origen en el diseño ineficaz de su estructura. En muchas ocasiones por respetar algunos acuerdos familiares, las compañías no se organizan de una manera eficaz. Se alejan completamente de la posibilidad de profesionalización.

c) Exceso de miembros de la familia en la organización:

En ocasiones es muy claro que los negocios no pueden tener tantos miembros de la familia con altas aspiraciones, solo que la empresa misma crezca. La



incorporación de familiares debe ser congruente con la estrategia de la empresa. En este sentido, el fundador puede cometer serios problemas al autorizar la entrada de varios de sus hijos y, a la vez, no estar dispuesto a arriesgar nada para que vaya creciendo la compañía. Si la visión del negocio incluye que éste conserve un determinado tamaño, lo más conveniente sería contratar el número adecuado de familiares que puedan desempeñarse adecuadamente en ella. Una buena opción sería que la condición para contratar a cualquier miembro de la familia es que éste sea capaz de agregar valor a la organización.

e) Comportamientos cruzados:

Otra de las consecuencias de no separar los sistemas de empresa y familia se hace patente en el desempeño de actividades fuera del subsistema correspondiente, es decir, en ocasiones se pueden realizar trabajos o discutir temas de empresa en tiempos y espacios destinados a las familia o viceversa.¹⁴

2.2.1 MANTENER EL ESTATUS QUE BLOQUEA EL CRECIMIENTO

A medida que los parientes en el negocio familiar van envejeciendo, pueden desarrollar una preferencia para mantener el estatus. Ellos se van volviendo más cautelosos al cambio y miedosos al riesgo. Esta actitud puede bloquear el crecimiento del negocio.¹⁵

Según Díaz (2002) la solución a este problema que impide a los negocios familiares seguir creciendo está en:

- Que los miembros del estatus diluyan su influencia en el área de operaciones.

¹⁴GRABINSKY, S *La Empresa Familiar*. P 20-35 Ed. Del Verbo Emprender 2000

¹⁵CHURCHILL, N *Harvard Business Review*, mayo-junio 2001



- Contratar a un experto para sugerir incentivos fiscales para ceder o vender algunas de las acciones a parientes más jóvenes.
- Explorar la posibilidad de reestructurar el negocio con nuevos socios

Con estas acciones se logra que se reconozcan las contribuciones de los miembros de la familia que se jubilan y al mismo tiempo el gerente o los parientes activos pueden planear un mejor futuro para la empresa para darle un giro innovador.¹⁶

2.3 CICLO DE VIDA DE LA EMPRESA FAMILIAR

“Las empresas familiares dentro de su crecimiento pasan por un proceso evolutivo con patrones predecibles. En esta evolución, los líderes se enfrentan constantemente a nuevos e impredecibles desafíos que hacen que la empresa y la familia crezcan y maduren. Cuando se anticipan estos desafíos, emergen los problemas más grandes. Sin embargo, hay muchas cosas que los administradores de la empresa familiar pueden hacer para asegurar la sobrevivencia de la empresa y el bienestar de la familia”.¹⁷

Existen cuatro fases comunes en el desarrollo del ciclo de vida de la empresa:

2.3.1 CREACION DE LA EMPRESA

Al principio el fundador, que está en proceso de crear un nuevo proyecto, tiene muchos problemas para encontrar capital, desarrollar un producto viable y crear los medios para llevar el producto al mercado. Encontrar a los empleados competentes de la nueva empresa también es una tarea difícil. Existe muy poca información sobre como se involucran los miembros de la familia en el negocio: si

¹⁶ DIAZ GUERRERO, R *Estudios de la Psicología Empresarial* P 15-20 Ed. Trillas 2002

¹⁷ GINEBRA, J *Las Empresas Familiares: Su dirección y continuidad* P 60-86 Ed. Panorama 2002



ellos desean y pueden hacerlo, se les pide entrar. Los problemas vienen cuando existe por ejemplo, la sucesión del liderazgo, pero estos problemas son para el futuro, en esta etapa eso no tiene mayor importancia. Sobrevivir es lo que existe en la mente del fundador.

2.3.2 CRECIMIENTO Y DESARROLLO

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

2.3.3 SUCESIÓN Y SEGUNDA GENERACIÓN

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



tratar de hacer que las personas que tengan distintos intereses lleguen a un acuerdo común.

2.3.4 PROPIEDAD PÚBLICA Y ADMINISTRACIÓN PROFESIONAL

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

Podemos observar que las empresas familiares son un grupo diverso que tiene diferentes preocupaciones y patrones evolutivos. Sin embargo, hay problemas que son comunes en todas y estos problemas son manejados exitosamente si los líderes de las familias comprenden los cambios que se van a encontrar cuando la empresa y la familia se desarrolle.¹⁸

2.4 LA CONTINUIDAD EN LA EMPRESA FAMILIAR

“La continuidad del esfuerzo realizado por la primera generación en la empresa es simplemente una utopía. Sin embargo, es absolutamente necesario, teniendo en cuenta la idiosincrasia de la familia, su situación patrimonial y la configuración de la empresa, encontrar un compromiso que delimite las reglas del juego a seguir a medida que la familia vaya creciendo y en la misma se integren sucesivas generaciones”.¹⁹

¹⁸ *Idem*

¹⁹ DYER, G. *Culture and Continuity in Family Firms*. P 181-188 Ed.. *Journal of the Family Business Institute* 2003



2.4.1 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

“La planeación estratégica es una herramienta valiosa que permite a las organizaciones dirigir sus esfuerzos en forma eficaz”.²⁰ Existen varios modelos para llevarla a cabo pero por lo general los puntos que se incluyen son: definición de principios (misión, filosofía, propósito), análisis interno (fortalezas y debilidades) y externo (oportunidades y amenazas) de la organización, identificación y selección de alternativas, establecimiento de objetivos, formulación de estrategias y diseño del sistema de control que permitan verificar el progreso de las acciones necesarias para alcanzar los objetivos planteados.²¹

La planeación estratégica se puede llevar a cabo por medio de los siguientes pasos:

a) Identificación y selección de alternativas:

La tormenta de ideas es una técnica que rompe las estructuras de pensamiento tradicionales y nos permite identificar nuevas posibilidades y paradigmas. Hay que imaginar tantas alternativas como sea posible.

Resulta interesante combinar diferentes alternativas, pues se pueden generar nuevas y mejores posibilidades. Uno de los principios en que se basa la técnica de la tormenta de ideas es que la cantidad de las soluciones propuestas determina la calidad de las mismas.

²⁰ KAJIHARA, K *Las Empresas Familiares: La Realidad Empresarial Mexicana* P 45, Tesina, ITAM, México, D.F.

²¹ *Idem*



b) Formulación de estrategias:

Las estrategias deben formularse por escrito y detallarse con precisión. Cada una de estas estrategias puede llevar a varias acciones que deben ser ubicadas en el tiempo y medirse.

c) Implementación y monitoreo:

El monitoreo verifica que la implementación se haya realizado con éxito y que se lleven a cabo los pasos contenidos en las estrategias. Se debe llevar a cabo de forma permanente.²²

2.5 LA SUCESIÓN DE PODER EN LA EMPRESA FAMILIAR

Lea (2003) opina respecto al traspaso de poder en la administración de la empresa: *“La gente presta muy poca atención al proceso de sucesión, aunque es, de hecho, la prueba máxima de una buena gestión”*.

En una empresa familiar se pueden encontrar cosas inesperadas, intangibles, asuntos no hablados pero si pensadas o actuadas por los protagonistas (fundadores y sucesores), y una serie de situaciones difíciles de resolver que hacen que la sucesión de poder en la empresa familiar sea un proceso difícil y complicado de llevar a cabo.²³

En el momento de la sucesión, la empresa familiar sufre profundas transformaciones tanto en su interior como en la familia que la integra, y dice que el momento de sucesión consta de varios actos:

²² DE LA CERDA, J. *La Influencia del clima organizacional en el compromiso hacia la organización y el esfuerzo en miembros de empresas familiares mexicanas*. P 52. Tesis Doctoral, México, UNAM

²³ LEA, J.M *La Sucesión del Management en la Empresa Familiar: Cómo mantener el negocio en la familia y la familia en el negocio*. P 87-100 Ed. Granica Vergara, Argentina.2003



- La decisión de que ya es hora de la sucesión
- La búsqueda del candidato
- El aterrizaje de la sucesión
- La operación de la sucesión
- El retiro²⁴

Cualquier persona piensa que ser dueño de una empresa, debe ser un asunto de familia y transferirla a la generación siguiente tendría que ser satisfactorio para todos. Pero las familias y las empresas son organismos complejos e impredecibles. Las personas que constituyen una familia suelen relacionarse entre sí de modo que no es el más adecuado para los negocios. Es por eso que es esencial que todo fundador o dueño de una empresa familiar elabore un plan de sucesión con la mayor antelación posible.²⁵

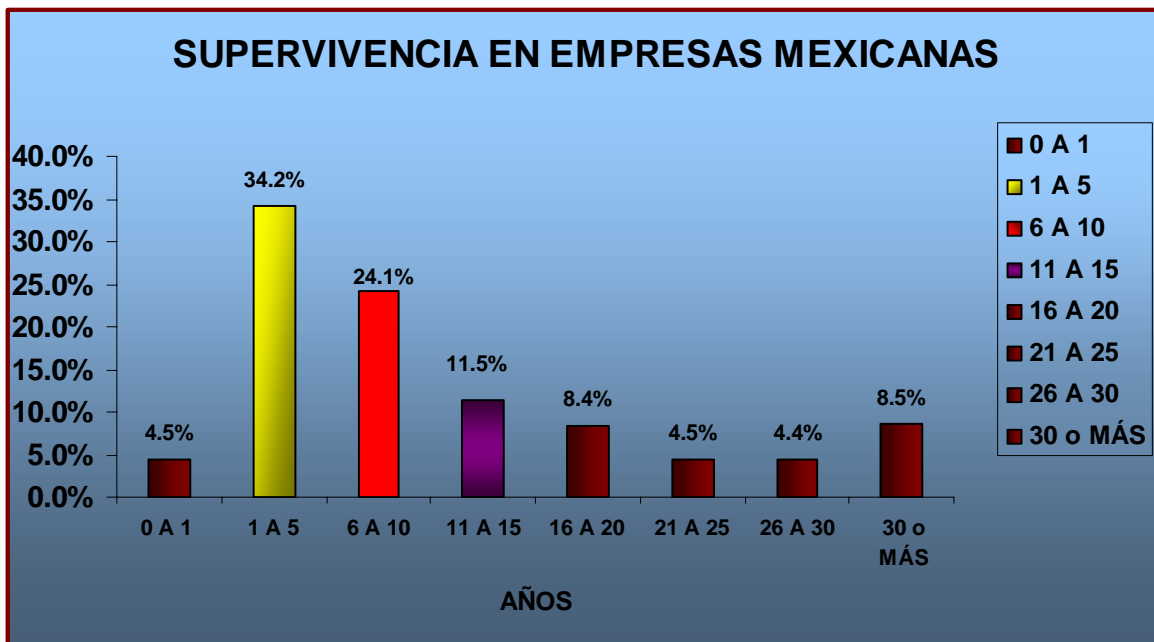
Lea (2003) explica que para ser eficaz, la planificación de la sucesión debe ser objetiva, realista y estratégica. Hay que reconocer que es difícil la objetividad al planificar la sucesión de una empresa familiar, por consiguiente, es común que el fundador se deje llevar por los sentimientos, planificando con el corazón y no con la cabeza. También es importante que un plan de sucesión sea realista en cuanto a la determinación de las características familiares y comerciales que favorecerán el proceso de la sucesión o la obstaculizarán, en cuanto a la identificación de miembros de la familia con pocas aptitudes, conocimientos adecuados para dirigir la empresa, en cuanto a la evaluación de la experiencia de la generación siguiente y sus necesidades de formación para poder convertirse en

²⁴ *Idem*
²⁵ *Idem*

propietarios eficientes y por último, en cuanto a la elaboración de un plan para una transferencia segura de poder juntos con sus responsabilidades y beneficios.²⁶

2.5.1 PLANIFICACIÓN DE LA SUCESIÓN

“Tan solo uno de cada tres negocios continúan después de seis años de iniciadas sus operaciones y una de las causas de su desaparición es la falta de conocimiento de los miembros de la familia en el manejo del negocio”.²⁷



Fuente: Las empresas mexicanas frente al reto de la modernización, Fase III, NAFIN, 1995 (Fundes).

Analizando ésta gráfica es posible observar la supervivencia en empresas mexicanas, que la mayoría de los negocios en México son nuevos y no logran alcanzar el largo plazo.

En un estudio realizado por el Centro de la empresa familiar de Raymond Institute en Montreal (2003), determinó que sólo 42 por ciento de los propietarios

²⁶ *Idem*

²⁷ ZERMEÑO, I. A. *Algunos aspectos de la sucesión legítima*. P 63-80. En revista de derecho notarial, Asociación Nacional del Notariado Mexicano, A.C., julio 2003, número 116



que dejarán el negocio en los siguientes cinco años han elegido a su sucesor. Esta situación es dramática, ya que en muchos casos se elegirá al nuevo líder de un modo poco planeado y en forma precipitada.

La sucesión involucra a la empresa, la familia y la propiedad y durante este proceso cada uno de éstos experimenta cambios importantes. En cuanto a la empresa, el director será reemplazado y esto significa una gran revolución para todos lo que de alguna manera depende de ella, como son los trabajadores, proveedores y clientes. Con relación a la familia, la sucesión puede ser traumática, comenzando por el fundador quien deberá darle otro giro a su vida. La propiedad cambia su configuración al ser transferida a los sucesores y este hecho impactará notablemente a la empresa y a la familia. De hecho, el proceso de sucesión suele ser decidido sobre la configuración de la nueva propiedad.²⁸

Cuando se ubica el proceso de sucesión dentro del marco de un plan donde posiblemente varios elementos han participado en el, no sólo se gana legitimidad sino también la aceptación de las personas que se hayan involucrado en el proceso. Esto no quiere decir que la planeación sea democrática, sino simplemente que si se realiza en forma adecuada y se invita a que otros opinen, éste tendrá más aceptación.²⁹

Un plan de sucesión debe contemplar los puntos siguientes para que realmente pueda incrementar sus posibilidades de éxito:³⁰

a) Compromiso de la dirección hacia el plan:

Los directores de las empresas familiares que por lo general son sus propietarios y fundadores suelen estar enfocados en las acciones, gracias a ellos sus empresas prosperan. Su preocupación fundamental radica en el día a día, y para muchos no

²⁸ *Idem*

²⁹ *Idem*

³⁰ BRADSHAW, J. *La Familia Empresarial* P 17 Ed. Selector, México 2002



tiene sentido invertir su tiempo en la elaboración de planes que quizá nunca lleguen a realizarse.

Lograr el compromiso de la dirección respecto del plan es el punto de partida; sin éste, no vale la pena esforzarse para realizarlo.

b) Diseño de la organización deseada:

Tal vez la organización haya realizado la planeación estratégica y tenga bastante claro hacia dónde se dirigirá y cómo lo hará, lo cual aporta información valiosa para elaborar el plan de sucesión. Si no se cuenta con este elemento será necesario plantear los diversos caminos que una empresa podría seguir. Una vez trazados éstos, se podría diseñar finalmente el futuro deseado. Con base en este diseño se podrán precisar los perfiles de los futuros directores (sucesores).

c) Definición de los perfiles de los futuros directores:

Una vez recabado el diseño de la organización se puede crear el perfil que un directivo debe tener. Claro que, en las empresas familiares, suele existir flexibilidad en el perfil, a tal grado que los posibles sucesores puedan ser moldeados para que se acerquen al perfil deseado. Sin embargo, sería peligroso para la empresa modificar el perfil y adoptar uno que no corresponde a los intereses de ésta, sólo para que el candidato de la familia se quede en el puesto.

2.6 VENTAJAS Y DESVENTAJAS EN LAS EMPRESAS FAMILIARES

Las empresas familiares desempeñan las actividades propias de cualquier organización y están permanentemente influenciadas por fuerzas positivas y negativas que por consecuencia condicionan su rendimiento.



Kras (2003) clasifica las ventajas y desventajas de la empresa familiar.

2.6.1 VENTAJAS

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

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

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

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

- **Confiabilidad y orgullo.-** El hecho de que una sola persona, el fundador, por su propio esfuerzo haya creado la empresa, es motivo de orgullo tanto para él como para sus descendientes y más aún si le agregamos que la



mayor parte de las empresas llevan como marca o razón social el apellido de la familia fundadora.

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

2.6.2 DESVENTAJAS

- **Rigidez.-** Ya que las empresas familiares tienen un modo de gestión tradicional, los miembros de la empresa tienden a realizar siempre lo mismo y de la misma manera teniendo consecuencias graves a la hora de enfrentar las transformaciones del mercado.
- **Desafíos comerciales.-** Existen tres tipos de desafíos comerciales. El primero es la obsolescencia, que puede ser tecnológica, de fabricación de producto o de marketing. El fuerte apego emocional a viejos productos y estrategias que están sujetas al éxito empresarial, no les permite visualizar a tiempo la necesidad de cambiar frente a las transformaciones del entorno. El segundo desafío consiste en el manejo de las transacciones causando incertidumbre entre los empleados, proveedores y clientes. El tercer desafío consiste en el incremento de capital ya que el negocio familiar tiende a endeudarse.
- **Sucesión.-** En cualquier organización el cambio de liderazgo produce conflictos, sin embargo, en las empresas familiares, se deben solucionar simultáneamente los problemas de transición de la empresa y los problemas emocionales de la familia.
- **Conflictos emocionales.-** El campo de acción es limitado por factores psicológicos y emocionales. En la empresa familiar, predominan los aspectos



relacionados con el rendimiento y los resultados: en la familia prevalece la protección y la lealtad.

- **Liderazgo y legitimidad.-** liderazgo es confuso en las organizaciones de tipo familiar pues en la sucesión de poder muchas veces no se realiza el nombramiento del líder. “Por ello es importante entender la necesidad de que cada generación resuelva sus propios conflictos y también facultar y legitimar a sus descendientes, incluyendo la preparación hacia la futura sucesión”.³¹

2.7 PRIMERA GENERACIÓN: EL FUNDADOR

Uno de los factores más importantes en el desarrollo de la cultura en una empresa familiar es la presencia de un fundador carismático y tenaz. Kras (2003) delinea algunos de los atributos que poseen estos líderes: altos niveles de auto-confianza, dominio y una fuerte convicción de sus creencias. También son capaces de ser un modelo ejemplar, crear impresiones de competencia y éxito, transmitir altas expectativas y seguridad a sus seguidores y generar comportamientos motivadores.

Dados estos atributos, la cultura en la empresa familiar de primera generación es muy distinta a la cultura de las generaciones subsecuentes.³²

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

Sin embargo, las desventajas de estos patrones culturales son relevantes. Algunas de ellas son: la dependencia excesiva por parte de los trabajadores hacia el

³¹ KRAS, E. *La administración de la Empresa Mexicana en Transición* P 101 Ed Iberoamericana, México 2003

³² *Idem*



fundador, la reacción lenta hacia ambientes cambiantes, la ineficiencia del proceso de toma de decisiones, la falta de entrenamiento y el desarrollo para futuros líderes, el sentimiento de inferioridad e incompetencia por parte de los miembros de la familia y trabajadores y la tendencia a concentrar el poder en un solo individuo: el fundador.³³

2.8 LA PYME FAMILIAR

El manejo de dos mundos tan distintos y complejos al mismo tiempo, la empresa y la familia, convierten las estrategias de gestión en un verdadero arte que mezcla creatividad, experiencia y visión para responder al compromiso que implica el compartir el trabajo con los seres queridos.

El principal problema con este tipo de compañías es que suelen dar por hecho que las relaciones familiares son las que deben dominar en la empresa. Es decir, trasladan a la formalidad de una organización profesional la informalidad del trato familiar. Con el tiempo, el crecimiento del sistema familia-empresa-propiedad exigirá un tratamiento más profesionalizado, donde será necesaria la correcta aplicación de las reglas de un juego tan complicado. Una pyme familiar ideal sería aquella que le garantiza a cada uno de sus miembros el escenario óptimo para su desarrollo integral, tanto en el aspecto económico como en el ético y afectivo.³⁴

“En el fondo, toda empresa que desee preservar su carácter familiar, debe tener la capacidad de profesionalizarse (esto incluye atraer y retener a directivos no familiares), y planificar la sucesión de su dirección (incluyendo el saber ceder la batuta en su momento y garantizar la competencia del sucesor).”³⁵

³³ ROSENBLATT, S. P et-al. *The Family in Business* P109 Ed. Jossey Bass Publishers, San Francisco, California 2003

³⁴ FRANKENBERG, E. *La familia y la PYME* P 4-15 Ed Panorama México 2004

³⁵ Idem



2.8.1 CARACTERÍSTICAS DE LA PEQUEÑA EMPRESA

De acuerdo a la Ley de micro, pequeña y mediana empresa en su artículo tercero, se considera pequeña empresa partiendo de la siguiente:

SECTOR	INDUSTRIA	COMERCIO	SERVICIO
TAMAÑO	NUM. DE EMPLEADOS	NUM. DE EMPLEADOS	NUM. DE EMPLEADOS
PEQUEÑA	11-50	11-30	11-50

Según Bolaños (2005), las pequeñas empresas son parte importante de la economía Mundial. Encontramos en ellas los siguientes tipos:

- Empresas de estilo de vida:

Estas tienen como propósito ofrecerle a su propietario un modo de vida confortable

- Empresas de alto crecimiento:

Buscan superar su condición de empresa pequeña lo antes posible. Son manejadas por un equipo de personas. Otro de sus propósitos es alcanzar grandes utilidades de inversión.³⁶

2.8.2 VENTAJAS DE LA PEQUEÑA EMPRESA

- Motiva a los empleados de corporaciones a formar empresas propias, debido a los bajos salarios y sueldos por la agravación que sufre la economía.
- Genera empleos. Se le atribuye a las pequeñas empresas el mayor porcentaje de generación de empleos de un país. Es por esto que son consideradas como una importante red de seguridad de la sociedad.
- Fomenta la innovación

³⁶ BOLAÑOS R. *Artículo: PYME, Motor de Desarrollo* www.pyme.com.mx



- Satisface las necesidades de las grandes compañías: ya que surgen como distribuidoras de las empresas de mayor tamaño, agentes de servicios y proveedores.
- Ofrecimiento de bienes y servicios especializados: Pues las pequeñas empresas resuelven las necesidades especiales de los consumidores
- Constituye una importante herramienta de la economía de servicios, la cual ha ido a través de los años desplazando la economía de escala de las grandes empresas.
- Consta de una técnica de manufactura asistida por computadora: La cual le permite ser tan eficientes como las grandes empresas.
- Poseen organización y estructura simple, lo que le facilita el despacho de mercancía rápido y ofrecer servicios a la medida del cliente.³⁷

2.8.3 DESVENTAJAS DE LA PEQUEÑA EMPRESA

- El 25% de estos empleos generados son de medio tiempo.
- Sus empleados no son competentes por tener un bajo nivel de educación.

“En las empresas que son del tipo familiar se observan dificultades para tener racionalidad en las decisiones, por lo tanto no existen funciones fijas y delimitadas, tampoco existe planteamiento.”³⁸

³⁷ *Idem*

³⁸ GAXIOLA, J. *Artículo :Problema de las PYME* www.pyme.com.mx

