

# Empresas Familiares

Del abismo a la clase mundial

*José Vili Martínez González*

*Vili Aldebarán Martínez García*

*Alma Cecilia Juárez García*



D.R. 2018 Colegio de Posgraduados en Administración de la República Mexicana, A.C.

Durango 245 despacho 402, Colonia Roma Delegación Cuauhtémoc

C.P. 06700 Ciudad de México

[www.colpamex.org](http://www.colpamex.org)

[congresocolpamex@hotmail.com](mailto:congresocolpamex@hotmail.com)

[www.colpamex.com](http://www.colpamex.com)

Primera edición: Julio 2018

Derechos de autor: 03-2018-071710112400-01

Edición: Consejo editorial COLPAMEX, A.C.

Queda prohibida la reproducción parcial o total por cualquier medio del contenido de la presente obra, sin contar con la autorización por escrito de los titulares de los derechos de autor. El material de esta obra se presenta de buena fe para contribuir al cuerpo del conocimiento y servir de orientación. Debido al estado del arte, COLPAMEX, A.C., no garantiza su exactitud ni acepta responsabilidad alguna por consecuencia de su utilización.

El contenido de este libro, así como su estilo y las opiniones expresadas en él, son responsabilidad de los autores y no necesariamente reflejan la opinión del COLPAMEX, A.C.

Impreso en México.

# Índice

I A manera de Introducción	4
II Contextualizando a la Empresa Familiar	7
III Características de las Empresas Familiares en México	19
IV Identificando características predominantes del tipo de administración empleada en las unidades de estudio seleccionadas	25
V Estudio de casos de empresas que avanzan a la denominación de clase mundial	36
VI. Conclusiones	58
Bibliografía	60

I

# A manera de Introducción

“Un viaje de mil millas  
comienza con el primer paso”

Lao-Tsé

Si bien, nos encontramos en los albores del siglo XXI, resultaría sorprendente el visitar algunas empresas (principalmente de tipo familiar que es la materia de estudio del presente libro) que cuentan con equipos que claramente denotan su inserción en un mundo altamente tecnificado y, muestran con orgullo que son poseedores de tecnología de frontera, sin embargo, al ingresar a sus procesos y, más específicamente, a su estructura y tipo de liderazgo, encontramos que sus modelos, en gran medida podrían fecharse en las etapas iniciales de la revolución industrial lo que nos remontaría al ya lejano siglo XVIII, lo que no deja de causar estupor, ya que incluso muchas de ellas permanecen al margen de los beneficios que obtendrían de aplicar las teorías desarrolladas por Henri Fayol (1841 – 1925) o Frederick Winslow Taylor (1856 – 1915) quienes son considerados los padres de la administración, si bien, esto se debe a causas multifactoriales, en gran medida, es posible mencionar que es el resultado de que sus líderes y dueños en la mayoría de los casos, han construido la empresa en forma más bien empírica y, teniendo como frase (y escudo favorito) “mira todo lo que he construido”, se mantienen en un “locus de control” que resulta poco sostenible en la actualidad condición que ocasiona fuertes desencuentros cuando se trata de pasar la estafeta a la siguiente generación (la cual regularmente ya presenta una formación académica) quienes deben enfrentar una gran cantidad de retos que impone el mundo empresarial y, al mismo tiempo, luchar al interior de la empresa (y la familia) para convencer que la necesidad de cambiar es urgente y se ven sometidos a un doble desafío

pues quienes “han hecho las cosas hasta hoy” consideran que su “fórmula para el éxito” sigue funcionando sin alteraciones mientras que, por otro lado, las exigencias de los clientes (tanto internos como externos) requieren una respuesta diferente e inmediata, agregando a este peso, el que, de alguna forma, muchos de quienes van a recibir la estafeta han sido criados bajo el régimen que ahora intentan cambiar.

Sirva esta breve introducción para invitar al amable lector a sumergirse en el presente trabajo que tiene como objetivo el aportar información en un campo donde, si bien, en años recientes se ha realizado importantes aportes, aun nos encontramos en el dintel del mismo y, esta condición se agrava cuando se comprende que en un país como el nuestro, el cual es un mosaico pletórico tanto en variables como en regionalismos, se aúna a ello que la información estadística en este tema resulta más bien escasa y que cada empresa familiar resulta, en muchos casos, un micro cosmos (por lo que es factible hacer un símil con un sistema feudal, donde el dueño de la empresa se erige en la autoridad máxima y, por ende, dando línea para que el resto de los integrantes de su organización consideren este como el modelo de liderazgo a seguir). En este orden de ideas, no se trata de hacer una crítica destructiva a este tipo de liderazgo que en su momento fue necesario para lograr consolidar la empresa familiar con los medios que se disponía, sino, de invitar a hacer un ejercicio de auto reflexión sobre la necesidad de adaptar sus procesos a los cambios que el entorno exige.

II

Contextualizando a la  
Empresa Familiar

“El Conocimiento es Poder”

Francis Bacon

Pallanes menciona que “México es el quinto país con más empresas familiares en el mundo, de acuerdo con un estudio de la Business Families Foundation (BFF) que incluye a las 250 compañías más grandes controladas por familias. En la lista figuran las mexicanas Grupo Carso, Cemex, Grupo Bimbo, Soriana, Chedraui, Casa Saba, Grupo Bal, Femsa y Grupo Maseca.”<sup>1</sup>, si bien, el mismo autor comenta que "Estados Unidos es el país con más empresas familiares, en Europa también hay una gran tradición, pero en América Latina somos líderes. México compite con Brasil, aunque ellos sólo tienen tres o cuatro compañías de este tipo y Venezuela sólo una"<sup>2</sup>, en este punto, es factible mencionar que según el reporte de KPMG “en México, más de 90% de las firmas que cotizan en la Bolsa Mexicana de Valores (BMV) tienen una clara representación familiar en el capital y en el control.”<sup>3</sup> con base a información obtenida del INEGI de la Encuesta Nacional sobre Productividad y Competitividad de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (ENAPROCE) 2015, se tiene que “De poco más de 4 millones de empresas existentes en México durante 2014, el 97.6% son microempresas y concentran el 75.4% del personal ocupado total, seguidas por las empresas pequeñas con el 2.0% y el 13.5% y las medianas que representan el 0.4% y el 11.1%, respectivamente.”<sup>4</sup> lo anterior nos da el 100% de la empresas consideradas dentro del campo de las empresas, micro, pequeñas y

---

<sup>1</sup> Pallares, M. A. (22 de octubre de 2013). *México es el quinto país con más empresas familiares a nivel mundial*. Recuperado el 31 de marzo de 2018, de Instituto de investigaciones económicas

<sup>2</sup> *Ibidem*.

<sup>3</sup> KPMG Cárdenas Dosal, S.C. (2013). *Empresas Familiares: El desafío de crecer, madurar y permanecer*.

<sup>4</sup> Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI). (13 de julio de 2016). *Se difunden estadísticas detalladas sobre las micro, pequeñas y medianas empresas del país*. Obtenido de boletín de prensa núm. 285/16



medianas, sin embargo, es importante para la cabal comprensión de este trabajo las referencias que el mismo INEGI en su Censo 2014 menciona que “las empresas grandes (de 251 y más personas) representaron sólo 0.7% del total de unidades económicas, ocuparon 53.6% del personal y tuvieron una producción bruta de 76.6%; es decir, pocas empresas de 251 y más personas obtienen grandes volúmenes de producción”.<sup>5</sup>

Mayo menciona respecto a las empresas en México que el “90% es de carácter familiar, generan entre el 70% y 72% del empleo y aportan 62% del PIB”<sup>6</sup>, de tal forma que es posible comprender su importancia en el tejido empresarial y, es por ello que, su estudio se convierte en un tema de importancia capital.

Finalmente, es muy importante resaltar que en el contexto de las **Empresas Familiares** (EF) no es posible, hasta donde los autores han logrado vislumbrar, el desarrollar una categorización puntual de las mismas en lo relativo a su forma de administración, pues estas se muestran tan disímbolas que es posible ubicarlas dentro de un esquema francamente feudal, hasta encontrar aquellas que se pueden categorizar como de clase mundial.

---

<sup>5</sup> Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI). (13 de julio de 2016). Se difunden estadísticas detalladas sobre las micro, pequeñas y medianas empresas del país. Obtenido de boletín de prensa núm. 285/16

<sup>6</sup> Mayo-Castro, A., González Hernández, A., & Pérez-Sánchez, B. (2016). Empresas familiares en México: gobierno corporativo y la sucesión. Facultad de Contaduría Pública y Administración [FACPYA], 2(1), 2489-2512..

Para este trabajo se conceptualizará a las EF como:

La unidad económica en la cual se pueda identificar claramente la participación de una o más familias que posean el control económico y/o participen en la administración y toma de decisiones de la organización.

En este rubro, Martínez<sup>7</sup> menciona que es factible identificar cuatro características que podemos encontrar en las empresas familiares.

1. Que la mayoría del capital social se encuentre en posesión de la familia;
2. Que la familia controle el poder político y el poder económico de la empresa por medio de la participación del capital social que posee;
3. Que algunos de los miembros de la familia trabajen activamente en la empresa en cargos de dirección y/o órganos de administración;
4. Que exista el deseo expreso de la familia de que la empresa continúe en sus manos mediante la transmisión de la propiedad y de la gestión a las siguientes generaciones, superando la tentación de segregación o de venderla a terceros.

---

<sup>7</sup> Martínez- González, J. V., y Vargas-Delfin, R. (julio-agosto de 2015). Definiendo nuestra estructura en las empresas familiares. *Los roles familia-empleados. Emprendedores*(154), 54-58.

Las empresas familiares al igual que el resto de las organizaciones también tiene su ciclo de vida el cual depende del mercado, la tecnología y otras variables, sin embargo, a diferencia de las empresas no familiares, es posible identificar tres etapas que marcan poderosamente no solo su destino, sino su propia existencia, siendo posible identificarlas en términos de las generaciones que intervienen en sus decisiones siendo estas:

- a) **El (los) padre(s) fundador(es):** Este es el núcleo que inicia la empresa y naturalmente puede estar constituido por una o más personas, es la primera generación;
  
- b) **El (los) hijo(s):** Se refiere a la descendencia de los fundadores y es aquí donde pueden comenzar las diferencias y lucha de poder entre los diferentes integrantes y, también, la posibilidad de que no todos deseen participar en el negocio familia, aquí ya interactúa la segunda generación con la primera;

c) **Los primos y descendientes (PD):** Esta etapa puede resultar más caótica que las anteriores si no se ha logrado iniciar el proceso de profesionalización de la empresa ya que resulta común tanto que el número de participantes se haya incrementado en forma considerable como el hecho de que los puntos de vista resulten cada vez más disímolos, en esta etapa es posible ver en algunos casos la interacción de la primera y/o segunda generación con la tercera e incluso cuarta generación, en casos puntuales, las generaciones que tienen el poder ya no conocieron a las primeras (estos son los que podríamos denominar casos de éxito, donde las generaciones logran trascender más allá de la tercera generación y logran consolidar su organización).

Infortunadamente, existe una condición que se repite con frecuencia en las EF y es que muy pocas de ellas duran más de tres generaciones, a no ser que tomen decisiones muy acertadas en los temas sucesorios lo que les permitiría trascender.

Mayo menciona que “70% de los negocios familiares desaparecen después de la muerte de su fundador, sólo entre un 10 y un 15% consiguen llegar a la tercera generación, que, por lo general, disuelve los activos creados.”<sup>8</sup>

---

<sup>8</sup> Mayo, *Op Cit.*

En un estudio realizado por KPMG<sup>9</sup> a EF se encontró que consistentemente con lo antes mencionado el 42% de su muestra estuvo compuesta por empresas de primera generación (**Fundadores**) 43% por segunda generación (**hijos**), 9% por tercera generación (**PD**) y solo un 6% por cuarta generación (**PD**)

Es precisamente el factor **Familia** el que se añade a la ecuación que normalmente enfrentan las empresas. En este sentido podemos imaginar cómo normalmente la **Dirección** deben lidiar con las exigencias de los **Procesos** y los **Recursos** disponibles para lograr avanzar, sin embargo, debe cubrir exigencias que no están en el exterior, sino al interior de la organización. Lo anterior nos lleva a pensar...

### ***¿Cómo es el proceso de asignación de recursos al interior de una EF?***

En un principio se podría suponer que este debería ser el mismo que para toda empresa que desee competir y prevalecer en el mercado, sin embargo, muchas veces esto no funciona así, para comprender un poco más sobre este proceso invitamos al amable lector a acompañarnos con la siguiente imagen.

---

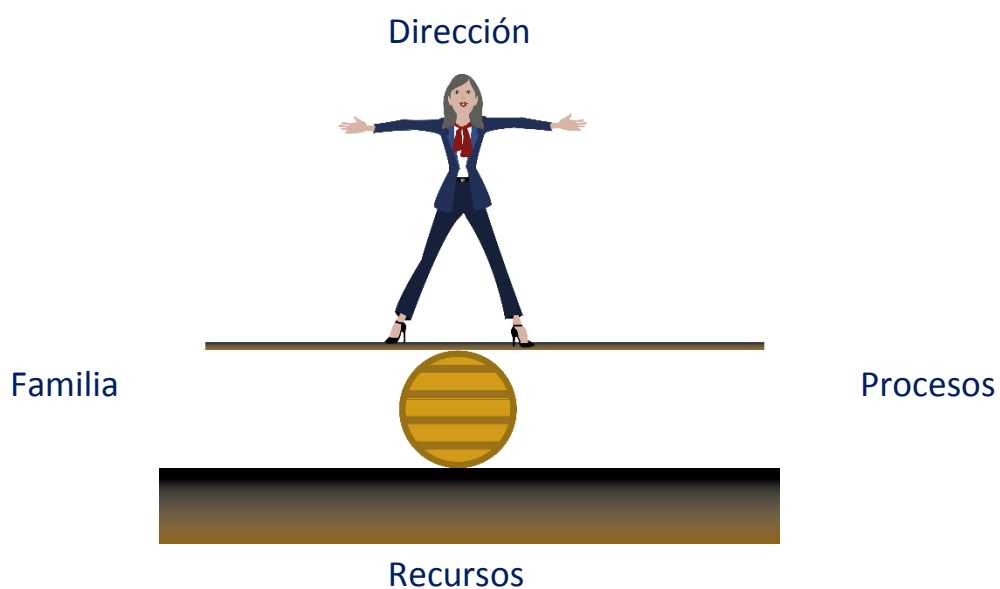
<sup>9</sup> KPMG Cárdenas Dosal, S.C. . (2013). *Empresas Familiares: El desafío de crecer, madurar y permanecer.*

Suponga usted que se encuentra en la dirección de una EF, ahora bien, para usted resulta obvio que lo importante es dirigir los esfuerzos de toda la organización para cristalizar la visión, logrando la misión y alcanzando los objetivos establecidos en forma eficaz y eficientes, sin embargo, comienza a recibir exigencias que en un principio no parecen del todo lógicas con los objetivos organizacionales, para lograr comprender la situación le invitamos a que se imagine que se encuentra sobre un madero haciendo equilibrio, algo similar a siguiente imagen.



Fuente: Elaboración propia

Pues bien, al principio resulta una tarea complicada, sin embargo, con un poco de práctica pronto logra mantener la postura sin complicaciones, en este sentido, seguramente ha encontrado que la mejor manera de mantener la estabilidad es dividir en forma equitativa el peso en los extremos de la tabla y poniendo el soporte al centro como podemos ver abajo.



Fuente: Elaboración propia

Imaginemos por un instante que Usted representa a la **Dirección** de la empresa (quien toma las decisiones en la organización).

El madero en sus pies representa los **Recursos** que dispone para distribuir entre los **Procesos** necesarios para lograr los objetivos de la organización y las necesidades la **Familia** dueña de la organización.

Si logra establecer un equilibrio adecuado entre las necesidades de los **Procesos** y los de la **Familia** las cosas avanzan bien y “solo” debe preocuparse por la competencia, los clientes, la normatividad, etc...

Sin embargo, cuando se desean realizar cambios o reaccionar a las necesidades del mercado es necesario inyectar recursos a los Procesos básicos de la empresa y esto implica recortar recursos a la Familia.



Fuente: Elaboración propia



Si bien, esto parece lo adecuado en una primera instancia, de inmediato aparecen las protestas por parte de la Familia y, debido al control que ejercen al interior de la empresa, se ve obligado a “recortar” los recursos necesarios a los procesos con las respectivas consecuencias, si bien, al principio estas parecen tan solo, “un alto en el camino”, pronto se convierte en una constante que se ve reflejando en paros por falta de mantenimiento, máquinas que comienzan a quedar obsoletas y una pérdida gradual del mercado.





Fuente: Elaboración propia

Conforme esta condición se hace costumbre podemos ver lo que se conoce como *“Empresario rico, empresa pobre”*. Infortunadamente es una condición que se presenta con gran frecuencia en el tejido empresarial mexicano.

De esta forma es posible comprender en forma gráfica que, cuando no se tiene una clara visión de las necesidades de la organización o esta se ve supeditada a las necesidades de la familia poco a poco se va mermando la capacidad de la organización para competir en un mercado cada vez más exigente y, en consecuencia, la empresa se aproxima a su declive.



Características de las  
Empresas Familiares en  
México

“Cuando las órdenes son razonables, justas, sencillas, claras y consecuentes, existe una satisfacción recíproca entre el líder y el grupo”

Sun Tzu

## ¿Es Factible identificar características representativas de todas las EF en México?

Los autores consideran que no es factible el realizar una lista que incluya todas las características que las diferentes EF presentan (como se ha mencionado con anterioridad, estas pueden llegar a ser un pequeño micro cosmos dependiendo de cada familia), sin embargo, con el espíritu de brindar una visión general sobre las mismas se compartirán los hallazgos observados en las organizaciones seleccionadas para este trabajo.

Es en caso particular de las unidades de estudio seleccionadas, se encontró que presentan algunas condiciones y personajes “típicos” como:

1.- **Incapacidad por parte de la dirección de ver las condiciones sub estándar en las que se realiza el trabajo.** Esta situación se da en forma tal que, aquellas condiciones que a la vista de cualquier espectador entrenado parecen necesidades obvias, para los integrantes de la administración tienen más “tintes” de “peticiones estilo charro negro” (es decir, peticiones de tipo populista) que de condiciones básicas para

la realización de un trabajo, dentro de ellas se pueden mencionar, comedores, baños y vestidores adecuados, en la mayoría de ella se carece de un área adecuada para la lactación y ni siquiera pensar en áreas de recreación o deporte;

2.- **Comienzan a aparecer los “alquimistas” en la organización.** En este caso, nos referimos a personas que dominan uno o más procesos y, debido a que consideran estos procesos como una posesión más bien “personal” no los transmiten a otras personas convirtiéndose en “indispensables”;

3.- **Aparece la figura de “la mano del señor feudal”, también conocida como “la mano del rey”.** Es decir, personas que ya sea porque en el pasado demostraron su lealtad o por ser familia cercana se han ganado la confianza del señor y, por tanto, son “intocables”;

4.- **Los “confidentes”.** Siendo personas que se encargan en forma meticulosa y expedita de compartir toda aquella información que consideren “importante” para su señor, así como ser un “regulador” de la opinión que existe sobre el mismo;

5.- Los “pequeños señores”. Esta figura resulta por demás interesante, ya que, mientras más departamentos tengan en una organización, es posible ver que se comienzan a crear “pequeños feudos” que replican la estructura del mayor, de tal forma que se comienzan a crear lealtades primero con el “pequeño señor feudal” y posteriormente con el “señor feudal”;

6.- Se crean “códigos” específicos para cada feudo. Estos códigos llegan a incluir desde tradiciones como “novatadas”, criterios de exclusión, hasta posibles “prestaciones” en cada departamento (en algunos casos, este tipo de “prestaciones” resultan no solo ofensivas, sino que, francamente, se pueden clasificar como delitos);

7.- Se crean procesos por relaciones. Este es una de las complicaciones más dañinas para las organizaciones ya que, algunas empresas descansan procesos como las ventas en las relaciones que una persona en particular realiza, a diferencia de los “alquimistas”, en este caso, ellos no dominan solo un proceso, sino que, **son el vínculo directo** con el cliente o proveedor de tal forma que cambiar al responsable del área comercial puede derivar en una pérdida importante de las ventas o, incluso, en la pérdida de clientes fundamentales para la organización;

8.- La presencia de “dádiva, regalos o diezmos”. Esta condición que podría parecer simplemente fuera del mundo empresarial llega a ser una “tradición” en algunas empresas donde incluso, se indican por medio de cartas membretadas y firmadas la cantidad y tipo de regalos que se espera por parte de los proveedores y/o la sutil indicación por parte del personal de cuentas por pagar que si se desea que se programe su pago se debe “*lubricar el proceso*” con un porcentaje de la factura por cobrar o, en el peor de los casos, la franca solicitud de un porcentaje por parte del personal de compras de recibir un porcentaje de la compra asignada;

9.- Negocios “oscuros” dentro de la organización. Nos referimos a los trabajos y/o compras asignadas a personas no con base a su eficacia o precio, sino más bien, a sus relaciones con los señores feudales e, incluso, negocios dentro de la organización que le reditúan directamente a los señores feudales de tal forma que podríamos decir que los dueños se venden a un precio superior a sí mismos para tener “recursos extras” lesionando su propia empresa.

Los anteriores son tan solo algunos puntos que han resultado comunes en las unidades de estudio investigadas y se describen con el espíritu de:

- a) Brindar referencias para que los empresarios y estudiosos del tema les sea más fácil identificar si existen algunos de factores antes planteados (recordando que *“lo obvio causa ceguera”*, de tal forma, que para muchas organizaciones que se han *“acostumbrado”* a que quién detenta el título de la *“mano del señor feudal”* sea simplemente intocable;
- b) Invitar a los empresarios e integrantes de las empresas que tengan la posibilidad de ver a su alrededor con *“ojos nuevos”* para identificar si en su organización se da alguna de las condiciones antes descritas (como el evitar lo relativo a los diezmos);
- c) El que los amables lectores tengan la oportunidad de contar con un marco de referencia para que pueda identificar si su organización presenta áreas de oportunidad y, en caso de tenerlas el que pueda erradicarlas o, por lo menos, controlarlas, recordemos, el mayor peligro es aquel que no se identifica y controla.



## IV

Identificando  
características  
predominantes del tipo  
de administración  
empleadas en las  
unidades de estudio  
seleccionadas

"Si conoces al enemigo y te  
conoces a ti mismo, no temas  
el resultado de cien batallas."

Sun Tzu

Algunos de los principales factores adversos que enfrentan las EF en nuestro país (y quizá, en otras partes del mundo):

**En cuanto a estructura de costos:**

- ◆ Al carecer de economías de escala tienen altos costos de materias primas, materiales y componentes. A lo anterior, se suma la imposibilidad de tener certidumbre en caso de requerir volúmenes altos o con premura para cumplir un pedido especial;
- ◆ Debido a sus ciclos productivos dependientes de terceros presentan capacidad de producción ociosa;
- ◆ Incapacidad de acceder a créditos económicos en condiciones favorables;
- ◆ Imposiciones tributarias que no les permiten crecer;
- ◆ Costos de transporte, comunicaciones, logísticas y otros servicios muy elevados;
- ◆ Costo elevado relativo al pago de seguridad (seguridad tanto en sus plantas como en el transporte e incluso en la protección de su personal);
- ◆ Pagos relativos a “derecho de piso” al crimen organizado;
- ◆ En algunos casos, pago de “dádivas” a algunas autoridades locales e incluso, a poblaciones en las que se encuentran, con las que colindan o por donde deben transitar.

### **Relacionados con la eficiencia:**

- ◆ Carencia de parámetros para medir su eficiencia tanto de mano de obra como de equipos y procesos;
- ◆ Mínima eficiencia de la mano de obra directa;
- ◆ Tecnología obsoleta tanto en procesos como en producción;
- ◆ Predominancia de mantenimiento correctivo sobre el preventivo o el predictivo;
- ◆ Demasiados modelos que producir lo que evita generar lotes económicos;
- ◆ La mayoría de las empresas define su estrategia de desarrollo, sin embargo, debido a la falta de coordinación con sus áreas funcionales, tienen bajo nivel de eficacia en el logro de la misma.

- ◆ **La carencia de estructura formal** impide que las responsabilidades y funciones se encuentren claramente delimitadas lo que ocasiona no solo problemas y fricciones, sino que al ser una empresa familiar dichos problemas se trasminan hasta la estructura esencial de la organización lesionando mucho más allá de la empresa (es decir, los problemas de la empresa se llegan a llevar a la mesa o a las reuniones familiares).

Esta carencia de estructura evita que se puedan identificar claramente a los “*responsables*” de los éxitos y/o fracasos, de tal forma que esto promueve el “*apropiarse de los éxitos*” de otras personas generando animadversión en los integrantes del equipo y, el poder culpar a otros por las fallas de los líderes, condiciones que llegan a derivar incluso en despidos injustificados.

### **En lo relativo a los procesos:**

- ◆ Se carecen de los recursos (equipos, maquinaria, herramientas, etc.) para desarrollar en forma adecuada las labores;
- ◆ Se promueve el “*sistema feudal*” donde cada departamento se encuentra a cargo de un “*señor*” que toma decisiones al interior de este y, debe su lealtad al “*señor del feudo*” (el dueño de la empresa si es la primera generación y, en caso de ser dos o más fundadores, generalmente “*otorga su lealtad*” a uno de ellos en particular);
- ◆ Solo algunas personas tienen el *know how*, raras ocasiones se tienen por escrito y, en algunos casos, este conocimiento está confinado en “*libretas*” que sólo algunas personas tienen acceso;
- ◆ El aprendizaje se da “*viendo lo que hace el que está en el puesto*”;
- ◆ No se sabe cómo, pero, “*las cosas siempre salen*”;
- ◆ No existen sistemas formales de comunicación, los mecanismos informales (*radio pasillo*) toman su lugar;
- ◆ Falta de procesos de sucesión, es factible mencionar que, del universo de empresas consideradas para el estudio, ninguna contaba con planes de sucesión y en muchos de los casos, esto solo se contempla cuando falte el fundador y es un tema que no se desea tocar en la familia;
- ◆ En más de la mitad de los casos no existe una previsión de mecanismos para apoyar a la sucesión;

- ◆ No se cuenta con un consejo de administración;
- ◆ No se cuenta con un comité de auditoría;
- ◆ No se cuenta con un gobierno corporativo;
- ◆ No se han definido en forma clara los derechos de propiedad entre los integrantes de la familia;
- ◆ No se diferencia entre el dinero personal y el de la empresa;
- ◆ No hay planes para el retiro de la organización;
- ◆ No hay planes para la compra de acciones;
- ◆ Falta de estrategia consolidadas;
- ◆ Dificultad para delegar.

### ***En lo relativo a las personas:***

- ◆ Se carecen de procesos de reclutamiento, selección, inducción, promoción y retención de personal;
- ◆ Se “*dan contratos temporales*” en forma infinita (es decir, se llega a contratar a las personas hasta por plazos menores a 30 días y se le trasfiere a otra razón social para que las personas crean que no generan antigüedad);
- ◆ El personal no identifica con claridad sus objetivos o metas de trabajo;
- ◆ La capacitación se da solo cuando existe una exigencia por parte de un organismo externo (Secretaría del Trabajo y Previsión Social, norma ISO, etc.);
- ◆ Se establecen controles para la asistencia del personal sin considerar incentivos para ellos (en algunas empresas se juega al gato y al ratón, donde los integrantes dedican mucho de su tiempo a la forma de burlar los controles de la empresa);
- ◆ Se desarrolla un sentimiento de individualismo muy profundo;
- ◆ Los empleados son valorados por su “*lealtad*” más que por su eficiencia;

- ◆ Se considera a las personas como un insumo que se puede contratar o despedir con base en necesidades o por decisión del “señor feudal” o alguno de los “señores” de los departamentos;
- ◆ Se carece de sistemas de evaluación de resultados;
- ◆ No existen sistemas para la retención y fomento del personal;
- ◆ Se carece de información relativa a la identificación de personas clave en la organización con base a procesos.
- ◆ En algunas de las empresas se notó un “trato muy duro” respecto a quienes están próximos a la familia (en algunos de estos casos, se llegó a considerar que para ser parte del círculo cercano deberían de aguantar malos tratos como un símbolo de lealtad).



***En lo relativo al ambiente laboral:***

- ◆ Se menosprecian los servicios a los colaboradores otorgando los mínimos posibles (en ocasiones el comedor asemeja más a una larga hilera de mesas con parrillas comunitarias, mesas de metal plegables o, en muchos casos, se carece de comedor);
- ◆ Se considera que se va a la empresa a trabajar “no a hacer amigos”;
- ◆ Lo más importante es la producción, las personas “*se alquilan*” o “*se rentan*” para hacer su trabajo (es decir, no existe el concepto de intercambio equiparable de necesidades donde la empresa contrata el talento, la fuerza y el tiempo de las personas a cambio de una compensación económica).

### ***La tendencia a contratar familiares:***

- ◆ En las empresas se tiende a contratar familiares considerando más el aspecto confianza que los perfiles y competencias, llegándose a rodear de una cantidad excesiva de “personas confiables con capacidad de aprender”;
- ◆ El contratar familiares tampoco resulta en una afinidad sencilla, ya que las brechas generacionales y la diferencia de puntos de vista complica el intercambio de ideas y naturalmente, los disgustos van más allá del ámbito laboral, llegando a complicar e incluso a fracturar a la (s) familia (s).

***En lo relativo a las tomas de decisiones:***

- ◆ Se toman decisiones “a priori” es decir, se realiza un tipo de administración por reacción;
- ◆ Las decisiones se basan en las experiencias vividas (sin importar que el entorno ya haya cambiado en su totalidad), muchas veces se menciona *“la mula no era arisca, los palos la hicieron”*, si bien, lo anterior tiene una gran carga de verdad y experiencia, es indudable que para poder avanzar se requiere dejar el pasado atrás y no juzgar a gente nueva por errores viejos, sin embargo, cuando una actitud o error se repite existe el clásico “te lo dije” que pesa como plomo en los hombros de quienes quieren implantar cambios;
- ◆ Se llegan a tomar compromisos que se sabe que no se podrán cumplir con la esperanza de “negociar” cuando llegue el momento.

V

Estudio de casos de  
empresas que avanzan a  
la denominación de clase  
mundial

“Sé cómo el agua, amigo, el  
agua que corre nunca se  
estanca; así es que hay que  
seguir fluyendo”

Bruce Lee

Es precisamente este último punto el que se brindan algunas sugerencias de cómo mejorar el desempeño de las EF.

Quizá la sugerencia más sólida y estructurada para lograr lo anterior es formar un **Gobierno Corporativo**.

**1.- *Desarrolle y ponga por escrito la Visión, Misión y Principios y Valores de la organización.***

Si bien esto resulta sumamente lógico y algunos podrían pensar que no son más que palabras, deseamos recordarles que cualquier empresa en esencia nació originalmente en la mente de una persona y, en un principio todo va muy bien porque al estar todo en la mente de esta persona ella sabe qué hacer y cómo quiere hacerlo, pero al crecer la empresa es necesario compartir dichas ideas y principios con aquellos que le ayudaran a llevar el barco a buen puerto, buscando el principio de **Espíritu de grupo** (promover el espíritu de equipo dará a la organización un sentido de unidad). Por ello, dedique un poco de su tiempo a desarrollarlos y de preferencia cuente en cada paso con el apoyo de una persona externa a la empresa que le ayude “*a ver*” con mayor claridad hacia dónde dirigirse (nos referimos a la figura de un *consultor* o *consejero profesional* que esté versado no solo en temas propios de la

empresa familiar, sino además posea experiencia en el rubro de su negocio, si bien al principio esto puede ser visto como un gasto lo invito a que reflexione un poco y verá que es una buena inversión a corto, mediano y largo plazo). Tan solo es importante el remarcar que se sugiere contratar a una persona que tenga experiencia tanto en empresas familiares como en el negocio, siendo recomendable el solicitar referencias de trabajos previos.

Algunas preguntas que pueden ayudar a desarrollar una visión, misión, principios y valores adecuados para la EF son:

***¿Por qué somos empresa familiar?***

***¿Cuál es nuestra visión y misión Familiar?***

***¿Es compatible con la visión y misión de la empresa?***

***¿Cuáles son aquellos valores que describen a nuestra familia?***

***¿Son compatibles con los de la organización?***

***¿Cuáles son aquellos principios que describen a nuestra familia?***

***¿Son compatibles con los de la organización?***

**2.- *Identifique claramente los procesos básicos que conforman su organización y solo entonces podrá saber qué personal necesita para desarrollar sus operaciones.***

Resulta clásico que, al inicio, cuando hay pocas personas en la organización “*todos hacen un poco de todo*” sin embargo, conforme crece la organización las actividades exigen cada vez mayor especialización y tiempo, recordando el principio de **División del Trabajo** (cuanto más se especialicen las personas, con mayor eficiencia desempeñarán su oficio).

El crecimiento de la empresa obliga a contratar más personal y es aquí donde surge el riesgo de contratar personal innecesario o con características diferentes a las que realmente necesitamos en la empresa ya que con el afán de darle trabajo al primo que está de vacaciones o al tío que se quedó sin trabajo comenzamos a llenarnos de personas que en su mayoría son bien intencionadas, pero no las idóneas para la labor que realizamos.

Es en este punto que resulta crítica la diferencia entre **empresa familiar** y **familiarismo** (término utilizado para identificar empresas donde lo importante no son la resolución de problemas por parte de las personas que ocupan un puesto sino simplemente darle cargos a la familia por considerarlos de confianza, para tenerlos “*ocupados*” o, finalmente, para darles un ingreso económico).

Es en este último rubro en el que tenemos que tener muy claro que si bien, se trata de una empresa familiar, esta debe de funcionar con reglas claras y precisas para asegurar que el desempeño de quienes se ven involucrados en la empresa sea el óptimo para la consecución de los objetivos tanto empresariales como familiares y evitando con ello que a la larga los problemas de la empresa se lleven a la casa o viceversa.

Aquí cabe aclarar que se debe ser muy claro y preciso al explicar a todos los familiares que participan en la empresa que, ciertamente, el lazo que los une es profundo y emotivo, sin embargo, para que la empresa logre salir adelante necesitamos que se coloquen (mejor dicho “**SE TATUEN**”) la camiseta de la empresa la cual tiene para ellos una doble responsabilidad, sacar la empresa adelante con todo el profesionalismo y la entrega que nos exige el mercado y, al mismo tiempo, hacer que la empresa triunfe porque representa los sueños e ingresos de la familia. Que comprendan que el participar en la empresa es una responsabilidad



y un privilegio donde deben comportarse en forma altamente profesional y que les será exigido más que al resto pues forman parte de la esencia misma de la organización.

**3.- *Ya que tenemos claramente identificado a quienes necesitamos para que el trabajo sea realizado desarrollemos un organigrama.***

Se debe identificar claramente tanto **responsabilidades** como **autoridad** de cada puesto recordando el principio de **Unidad de Dirección** (las operaciones que tienen un mismo objetivo deben ser dirigidas por un solo gerente que use un solo plan). Lo anterior nos evitará grandes fricciones en la organización, ya que recordemos que al participar muchos de los miembros de la familia en la empresa todos llegan a sentirse “*jefes*” y no solo dan instrucciones, sino que además, llegan a dar “*contra – instrucciones*” de otro miembro generando confusión y ciertamente problemas. En este sentido es útil recordar el principio de **Unidad de Mando** (cada empleado debe recibir instrucciones sobre una operación particular solamente de una persona).

Cabe resaltar el que en la empresa debe de prevalecer el sentido de ***hacer las cosas correctas*** sobre los sentimientos que nos llevan a tomar decisiones tan solo porque el tío o algún familiar cercano nos las propone. Es decir, no permita que las redes familiares participen en la toma de decisiones que no conocen o de las cuales no son partícipes.

4.- *Ligado con el punto anterior, una vez que conocemos con toda claridad cuáles son las operaciones que realizamos y qué puestos son necesarios para que la operación funcione debemos desarrollar las descripciones de puesto.*

En éstas se debe determinar con exactitud el perfil de la persona que debe ocupar el cargo y responde a las preguntas: *Qué, cómo, dónde, cuándo, con qué y por qué* las personas deben realizar su trabajo. Si piensa que realizar estas descripciones le costará tiempo y trabajo tiene razón, pero le aseguro que si no cuenta con ellas muy pronto notará la forma caótica en que se desarrollan las operaciones y verá que no emplea sus recursos al 100%. Recuerde, estas descripciones tienen por objeto el buscar que la persona idónea ocupe el puesto adecuado por lo que es mejor dejar el lugar vacío que llenarlo mal con alguien que no corresponde al perfil que tenemos.

Recordando el principio de **Orden**. Los materiales y las personas deben estar en el lugar adecuado en el momento adecuado. En particular, cada individuo debe ocupar el cargo o posición más adecuados para él y sus habilidades.

Como aliciente extra, el realizar correctamente dichas descripciones le permitirá asegurarse el evitar la duplicidad de funciones y tendrán una utilidad magnífica cuando tenga que explicar por qué el primo lejano no es la persona idónea para ocupar el cargo que la tía considera que debería de tener. Recordemos que debemos promover el tener una empresa familiar no familiarismo.

## 5.- **La reorganización del personal.**

Una vez que tenemos las descripciones de puesto nos enfrentamos con el dilema clásico de las MiPeMs familiares *¿Qué hacer con los familiares que ya tengo en la empresa, pero cuyo perfil no se adapta al que tengo en la descripción?* Aquí tenemos dos opciones básicas, la primera, si la persona se muestra interesada en conservar el puesto y ha desarrollado su papel en forma correcta y responsable es posible valorar la alternativa de capacitarlo y/o desarrollarlo para que llene las “lagunas” de conocimientos y/o actitudes que presente en esos momentos. Por otro lado, si la “brecha” que debe cubrir el familiar es demasiado grande o no se encuentra a gusto en su cargo y/o su desempeño no ha sido el mejor lo ideal es buscar reubicarlo en otra área que sea de su interés y sea adecuada para su perfil.

## 6.- ***La falta de profesionalización en la organización.***

Es común el que exista resistencia a contratar personal externo para participar en áreas críticas de la organización, pero esto es necesario para que continúe su desarrollo. El consejo es que poco a poco vaya cubriendo los puestos con personal idóneo para las operaciones y convenza a los demás de que, el permitir la llegada de personas que no son parte de la familia es necesario para crecer.

Este punto es tan crítico que deseamos compartir una anécdota que ocurrió en una de las unidades de estudio:

Estando de visita en la empresa de referencia uno de los dueños nos comentó lo difícil que era contratar químicos para su laboratorio, en este sentido le preguntamos qué proceso de reclutamiento y selección estaba empleando y contestó que de eso se encargaba “Doña X”, es interesante mencionar que la persona a la que se refería carece de estudios universitarios y, más bien, la rescató de una empresa que la habían retirado y ahora, era su *“brazo derecho”* (la mano del señor feudal), porque era muy estricta con los operarios (una descripción más certera sería decir que los trata a gritos y en forma prepotente), en este sentido nos entrevistamos con la señora y, al preguntarle cómo era que realizaba su proceso de reclutamiento y selección lo primero que nos comentó es que *“era una vergüenza que todos los químicos que han ido a ver la vacante resultan ser simplemente unos ignorantes e incompetentes”*, al escuchar esta aseveración le preguntamos el motivo de la misma y nos respondió que todos reprobaban el examen de selección que les aplicaba, al escuchar esto le pedimos si nos dejaba ver el instrumento de

selección, al revisarlo brevemente nos dimos cuenta que era más un instrumento realizado para un examen de secundaria que para un aspirante a un puesto de químico, posteriormente le solicitamos ver su plantilla de respuestas y, de inmediato, nos dimos cuenta que las respuestas estaban equivocadas, al comentarle esta situación nos argumentó que eso no era posible pues lo había “*bajado de internet*”, con el deseo de mostrarle el por qué no era el instrumento adecuado utilizamos el mismo internet para ver si pudiera verificar que las respuestas que tenía no eran las adecuadas y, al reevaluar tres de los archivos que ella tenía calificados con un promedio de dos (2) en realidad tenían diez (10). Si bien, esta situación podría parecer en extremo infortunada, la situación se agravaba más cuando le preguntamos cuánto tenía pensado pagarle al químico y su respuesta fue \$ 5,000.00 pesos más prestaciones de ley (motivo por el cual, seguramente los candidatos no reaccionaban en forma positiva a su propuesta), para finalizar, el único medio que empleaba para difundir su vacante era el periódico dominical y, naturalmente, se quejaba amargamente de que solo llamaban el lunes y luego “*ningún flojo*” llamaba después.

Si bien, el anterior episodio podría parecer suficiente para comprender lo peligroso de poner a la persona equivocada en el puesto inadecuado resulta interesante compartir un episodio más sobre esta señora (mano del señor feudal).

En algún momento decidieron dar de baja del seguro social a una trabajadora y, el dueño de la empresa (quien normalmente realizaba esta labor) decidió que su "*brazo derecho*" realizara esta labor, si bien, seguramente la señora considero que realizó esta tarea en forma eficiente y expedita al enviar a la trabajadora una carta membretada y firmada vía electrónica exponiendo sus motivos, no se dio cuenta que, en la redacción incurrió en una serie de fallas e irregularidades que, con la sola presencia es esta carta ante las autoridades correspondientes, la trabajadora hubiera conseguido una importante suma de dinero de la empresa, de no haber sido por que la trabajadora tenía aprecio a la empresa, este error le hubiera resultado costoso en extremo.

Sirvan estos dos ejemplos para comprender que el querer ahorrarnos unos "*pesos*" contratando personas que creemos que llenan el perfil acabamos perdiendo mucho más y en casos especiales como este último, podríamos perder una parte importante del patrimonio de la empresa.

## **7.- Prepara un plan de sucesión.**

Esto le evitará conflictos y problemas a futuro cuando algún miembro de la familia o usted decida retirarse por causas de salud, edad, decisión propia o mortandad. Para ello es útil responder las siguientes preguntas:

*¿Cuál será el criterio para elegir al próximo líder de la empresa?*

*¿Existen interesados en participar en la sucesión?*

*¿Qué programa de preparación se está realizando para los posibles sucesores?*

*¿Cuándo tendrá lugar la transición?*

*¿Qué se debería hacer en el caso de una elección desacertada o que no haya interés por parte del seleccionado para ocupar el cargo?*

*¿Qué aspiraciones tiene el fundador en su retirada?*

*¿Quiénes estarían facultados a tener títulos de valor de la empresa?*

*¿Quiénes tendrán derecho de emitir voto en la gestión?*

*¿Quiénes participarán en futuros aumentos de capital?*

*¿Qué pasará con relación a la distribución asimétrica de la propiedad en la siguiente generación, la de los nietos?*

**8.- *Realice un programa para identificar y otorgar los sueldos y prestaciones apropiadas a cada puesto.***

Realice esto de tal forma que se pague teniendo un esquema de resultados y controle el flujo de fondos hacia los miembros de la familia para evitar sangrías o que el resto de la corporación perciba inequidad en las retribuciones. Quizá usted pueda pensar, *“es mi empresa y mi familia y para ellos la hice”*, es un pensamiento lógico y ciertamente es su decisión, pero recordemos, al tratar con personas la lógica no siempre está presente, sino que son los sentimientos los primeros en manifestarse.

Para ello algunas sugerencias son:

- a) Realice el mapeo de procesos de su empresa;
- b) Realice las descripciones de puesto de su organización;
- c) Ya sea que considere homologar los puestos con respecto a los sueldos y salarios de su zona o el desarrollar un sistema de evaluación, la sugerencia es recordar que **el talento más caro es el que no se tiene o el que es difícil de desarrollar** (es decir, no desestime su capital intelectual);
- d) Realice pláticas internas para re tabular los sueldos, recordando que por Ley no es posible disminuirlos;
- e) Establezca un procedimiento para revisión de sueldos y, en caso de tener a alguien estratosféricamente pagado, revise la conveniencia de realizar ajustes de funciones.



No le sorprenda si al realizar este análisis descubre que tiene personas fundamentales para los indicadores clave de su empresa mal pagados y que, a su vez, tiene personal que, sin demeritar su aportación, está ganando muy por arriba de su puesto.

Este análisis no solo le permitirá una visión clara de sus procesos claves, sino que, además, le preparará para tener “las personas correctas en los puestos correctos”.

## 9.- **Recuerde que el trabajo es fuente de realización.**

Un principio básico para hacer las cosas es **desear hacerlas**. Por ello, no obligue a sus familiares a participar si realmente no lo desean en la empresa familiar, el consejo es:

- ◆ Busque las habilidades y deseos de sus familiares (piense en ellos en forma individual y lo más real posible);
- ◆ Identifique si sus deseos, aptitudes y actitudes son compatibles con sus descripciones de puestos y si está listo para tomar el cargo;
- ◆ Invítelos a participar con usted en la empresa familiar respetando la decisión que le expresen;
- ◆ Sea cual sea el resultado, busque siempre tener una distancia sana entre los asuntos de la empresa y los de la familia (no discuta asuntos de negocio durante la comida);
- ◆ Permita que sea valorado su trabajo con los mismos criterios que el del resto de sus colaboradores y hágale saber cuándo realice una buena labor;
- ◆ Retribuya su trabajo con los mismos incentivos que el resto y busque que la austeridad, el respeto sean el sello distintivo de la familia.

Finalmente, el organizar su empresa requiere de que conozca en profundidad su organización, las operaciones esenciales para que los procesos y servicios se brinden en forma adecuada y que coloque a las personas adecuadas en el puesto adecuado definiendo claramente la autoridad y responsabilidad de cada puesto para asegurarnos que los roles de los familiares que están empleados dentro de la empresa sean comprendidos por todos los involucrados.

10.- ***En lo relativo a la atracción, reclutamiento, inducción y retención del personal.***

El contar con un departamento de Factor Humano (también llamado Recursos Humanos, Administración de Personal, etc.), es quizá uno de los dolores de cabeza más comunes en las EF., lo anterior debido a que se consideran actividades “*que cualquiera puede realizar*”. Nada está más lejos de la realidad que esta última afirmación. En este sentido es importante mencionar que el capital intelectual es uno de los pilares y motores de toda organización, ya sea que su naturaleza sea de productos o servicios el contar con el personal adecuado resulta fundamental.

En este sentido es importante considerar los siguientes tiempos:

**a) *Atracción:*** Si bien, los medios tradicionales como el periódico, volanteo (es sus múltiples versiones), el aviso en la puerta o el perifoneo siguen dando resultados, es importante el revisar si son los medios idóneos para atraer al personal que requerimos para la organización y, al mismo tiempo, su costo considerando, la inversión con respecto a los resultados obtenidos.

**b) *Reclutamiento:*** El contar con procesos eficientes y confiables brindará un grado de certeza adecuado en el momento de aceptar o rechazar a un candidato teniendo en cuenta que este proceso debe ser económico, no barato.

**c) Inducción:** Si bien, esta etapa llega a obviarse en forma recurrente en las empresas, es quizá, uno de los malestares más fáciles de cubrir, en este sentido, la intención es el poder abarcar lo referente a los derechos y obligaciones que se tienen en la organización, lo relativo a los procesos de trabajo (esto incluye los sistemas de seguridad, inocuidad si es el caso y, todos los tópicos que estén relacionados con las labores que va a desempeñar), lo relativo a las políticas y normas que debe cumplir (como las relacionadas con el secreto industrial o, las normas de comunicación interna y manejo de documentación), los mecanismos de comunicación y el organigrama de la empresa haciendo énfasis en los puestos con los que tendrá más comunicación.

**d) Retención del personal:** Este es uno de los puntos más críticos ya que, una vez que se ha preparado y capacitado al personal, resulta indispensable el tener la posibilidad de conservar en la organización a quiénes pueden hacerla crecer y prosperar.

"En líneas generales, dirigir a muchas personas es como dirigir a unas pocas. Todo se basa en la organización." Sun Tzu

## 11.- *En lo relativo a la Higiene y Seguridad.*

Un pilar fundamental de toda organización corresponde a la higiene y seguridad, recordando que un accidente no debe visualizarse solo como días perdidos, prima de riesgo o desperdicio de material, sino que su verdadera dimensión se encuentra en las afectaciones que ocasiona al factor humano siendo estas desde los llamados “sustos” de lo que pudo pasar, hasta la lamentable pérdida de la vida de nuestros colaboradores. En este sentido (cabe recordar que el propósito de la obra es el de ser una guía inicial para adentrarse en los temas necesarios de la organización) se recomienda iniciar por la revisión y aplicación de las Normas Oficiales Mexicanas (NOM) y las relativas a las características de su empresa para cubrir los aspectos relacionados con la seguridad. Una vez cubiertos estos aspectos o en paralelo con este proceso el realizar un programa de capacitación enfocado al desarrollo humano de tal forma que logre consolidar una cultura de seguridad y productividad al interior de su organización. Este punto es, probablemente, el que más cantidad de recursos requiera en sus etapas iniciales ya que, dependiendo de la naturaleza de su empresa y del desarrollo que tenga en la actualidad en temas de seguridad e higiene, es muy probable que requiera comprar equipos, hacer adecuaciones a su infraestructura y hacer el mantenimiento necesario para lograr los estándares adecuados para su operación.

## 12.- *En lo relativo a las finanzas.*

En este tema, una cosa es cierta, el balance siempre debe ser positivo. A diferencia de otros rubros, este es frío y fácilmente medible con la metodología adecuada. En este caso, el mejor consejo es siempre mantener una sana austeridad, compréndase austeridad no como condiciones subestándares, sino, como realizar compras económicas (no baratas), comprar siempre considerando el costo beneficio y realizar procesos transparentes de selección.

En este rubro es fundamental el poder hacer énfasis en algunos puntos:

- a) Diferenciar el dinero de la empresa del dinero de la familia;
- b) Comprender que los autos de lujo y otros "*pequeños gustos*" deben estar considerados desde el dinero de la familia y no de la empresa;
- c) Considerar hacer una reserva de un 5% para comprar las acciones de un familiar cuando este decida venderla o para pagar el retiro de uno de los fundadores;
- d) Dependiendo del rubro de su organización se debe considerar un porcentaje para la compra de tecnología disruptiva o adaptarse a cambios abruptos.

## 12.- *En lo relativo a los proyectos.*

Este punto es particularmente sensible pues muchas ocasiones el señor feudal llega a tener contacto con otros empresarios en visitas o eventos empresariales donde escucha de herramientas o técnicas que han resultado de gran ayuda para otras empresas y desea aplicarlas a la suya en forma inmediata buscando obtener dichos beneficios.

En este orden de ideas, la lista de posibles tópicos que caen en esta categoría llega a ser tan extensa que va desde las 5 “S” + 1 (conocida también como soles o simplemente 5 “S”), Control Total de la Calidad (CTC), Buenas Prácticas de Manufactura (BPM), Círculos de Calidad, etc., ciertamente estas técnicas son de gran apoyo, sin embargo, para que funcionen es fundamental el saber cómo hacerlo, esta es la parte que no siempre resulta clara para el señor feudal ya que recurre a alguna de las siguientes estrategias:

- a) Compra el libro que habla sobre ello y se prepara para su implementación;
- b) Toma un curso sobre la técnica esperando en emplear la frase de *“hágalo usted mismo”*;
- c) Contrata a un experto para ello, el cual debe implementar la técnica en un tiempo record y, naturalmente, siempre con su visto bueno;
- d) Se lo encarga a su mano derecha (*la mano del señor feudal*) para hacerlo.



El problema es que muchos de estos procesos no solo requieren la aplicación en sí de la herramienta o técnica seleccionada, sino que llevan consigo un cambio de la cultura laboral y este proceso requiere tiempo (situación que el señor feudal no está dispuesto a otorgar).

Las complicaciones que aparecen en el camino son múltiples como en todo proyecto, sin embargo, a estas se suman:

- a) La impaciencia del señor feudal;
- b) La limitación de recursos (muchas veces se desea que se hagan las cosas *“con lo que se tiene a la mano”*);
- c) La imposibilidad de implantar procesos *“contrarios a las ideas o tradiciones de la empresa”*.

Estas situaciones llegan a ocasionar no solo que el proyecto seleccionado no avance, sino que además, *“vacuna”* a la empresa para otros cambios (el término vacunar se refiere a que las personas llegan a acuñar la frase *“es otro cambio más que no va a durar”*, lo que los vuelve insensibles en el mejor de los casos o incluso, llega a crear francas resistencias a cualquier cambio).

# VI

## Conclusiones

*"La mejor victoria es  
vencer sin combatir"*  
*Sun Tzu*

El presente trabajo tiene como finalidad aportar al cuerpo del conocimiento empresarial en el área de las EF y resumir las coincidencias identificadas en las unidades de estudio seleccionadas siendo posible el concluir el mismo resaltando la importancia que tiene para quienes dirigen una EF el poner su atención en los siguientes puntos:

- a) Considerar el instituir un gobierno corporativo;
- b) Concretar lo relativo a un plan sucesorio;
- c) Distinguir entre empresa familiar y familiarismo;
- d) Desarrollar una empresa basada en procesos;
- e) Identificar la existencia de señores feudales y alquimistas al interior de su organización;
- f) Identificar hacia dónde “*se inclinan*” los recursos en su empresa (considere volver a ver los dibujos iniciales).

## Bibliografía

- Grupo del Banco Mundial. (2011). *Manual IFC de Gobierno de Empresas Familiares*. Washington, DC: International Finance Corporation. Obtenido de [https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/c21855004f9f4d5b923efe0098cb14b9/FamilyBusinessGovernance\\_Handbook\\_Spanish.pdf?MOD=AJPERES](https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/c21855004f9f4d5b923efe0098cb14b9/FamilyBusinessGovernance_Handbook_Spanish.pdf?MOD=AJPERES)
- KPMG Cárdenas Dosal, S.C. . (2013). *Empresas Familiares: El desafío de crecer, madurar y permanecer*. Obtenido de <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/mx/pdf/2016/12/Empresas%20Familiares%20en%20M%C3%A9xico%20el%20desaf%C3%ADo%20de%20crecer%20madurar%20y%20permanecer.pdf>
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI). (13 de julio de 2016). *Se difunden estadísticas detalladas sobre las micro, pequeñas y medianas empresas del país*. Obtenido de boletín de prensa núm. 285/16: [http://www.inegi.org.mx/saladeprensa/boletines/2016/especiales/especiales2016\\_07\\_02.pdf](http://www.inegi.org.mx/saladeprensa/boletines/2016/especiales/especiales2016_07_02.pdf)
- Martínez- González, J. V., & Vargas-Delfín, R. (julio-agosto de 2015). Definiendo nuestra estructura en las empresas familiares. Los roles familia-empleados. *Emprendedores*(154), 54-58.
- Mayo-Castro, A., González Hernández, A., & Pérez-Sánchez, B. (2016). Empresas familiares en México: gobierno corporativo y la sucesión. *Facultad de Contaduría Pública y Administración [FACPYA]*, 2(1), 2489-2512.
- Pallares, M. A. (22 de octubre de 2013). *México es el quinto país con más empresas familiares a nivel mundial*. Recuperado el 31 de marzo de 2018, de Instituto de investigaciones económicas: [http://biblioteca.iiec.unam.mx/index.php?option=com\\_content&task=view&id=21299&Itemid=118](http://biblioteca.iiec.unam.mx/index.php?option=com_content&task=view&id=21299&Itemid=118)

# Directorio Nacional COLPARMEX

ALMA CECILIA JUÁREZ GARCÍA

*PRESIDENTE*

MARÍA ELENA QUERO CORZO

*VICEPRESIDENTE*

JOSÉ VILI MARTÍNEZ GONZÁLEZ

*SECRETARIO GENERAL*

PABLO CÉSAR RODRÍGUEZ MENDOZA

*SECRETARIO ACADÉMICO*

BERTA ERMILA MADRIGAL TORRES

*SECRETARIO DE INVESTIGACIÓN*

FRANCISCO JAVIER MOYADO BAHENA

*SECRETARIO DE PRENSA Y RELACIONES  
PÚBLICAS*

ANA MARÍA CHAVEZ

*TESORERO*

HEBERTO ROMERO PRIEGO ALVAREZ

*SUB-TESORERO*

FERNANDO PEREZ PEÑA CAMPOS

*SECRETARIO DE ASUNTOS  
INTERNACIONALES*

JOAQUÍN VÁZQUEZ GARCÍA

*SECRETARIO DE PUBLICACIONES ANUALES*

RUBY ASUNCIÓN GONZÁLEZ ASCENCIO

*SECRETARIO DE CAPACITACIÓN Y  
CERTIFICACIÓN*

Empresas Familiares. Del Abismo a la Clase Mundial

de José Vili Martínez González, Vili Aldebarán Martínez García, Alma Cecilia Juárez García  
fue impreso en julio de 2018

El tiraje consta de 100 ejemplares

## Agradecimientos:

### ***Por su apoyo para la realización del libro:***

Colegio de Posgraduados en Administración de la República Mexicana, A.C.

### ***Por su apoyo en la revisión:***

L.A.E. Víctor Gabriel Rosas Sáenz

Director de Recursos Humanos

Profesor en la Universidad de las Américas

Ciudad de México

Director General de LSP Arator



### **Por su apoyo en ilustraciones:**

Maestro José Iván Martínez González

L.D.G. David Segura Padilla

# Autores

Doctor en Administración José Vili Martínez  
Consultor Senior Internacional  
Director de Ajedrez Consultores  
Consultor/Profesor en la Universidad de las  
Américas. Ciudad de México



Joven Investigador Vili Aldebarán Martínez  
Instructor Nacional Ajedrez Consultores  
Conferencista Internacional



Maestra Alma Cecilia Juárez García  
Consultora Senior Internacional  
Presidenta Nacional COLPARMEX, A.C.

