

De empresa familiar a familias de empresarios: propuesta para preservar el patrimonio empresarial y legado familiar

DRA. YOLANDA SALDAÑA CONTRERAS¹
MA SANDRA P. DE LA GARZA CIENFUEGOS*
MÓNICA MANCHA VILLARREAL**

Resumen: Las actuales empresas familiares en México enfrentan un serio problema: la familia ha crecido exponencialmente mientras que la empresa lo ha hecho geométricamente. Esta investigación analiza la forma en que la ausencia de un Proyecto Familiar impacta la permanencia y continuidad de las mismas para las posteriores generaciones.

Se realizó una investigación documental interdisciplinaria y bajo rigurosos criterios se seleccionaron los documentos y se analizaron las diferentes aportaciones para el logro del objetivo propuesto.

Los resultados muestran que para preservar el patrimonio empresarial, el legado familiar y asegurar el sustento y empleo de las nuevas generaciones; la empresa familiar debe, a través de un Proyecto Familiar, pasar de empresa familiar a familias de empresarios.

Palabras clave: Empresa familiar, proyecto familiar, familias de empresarios.

Abstract: The present family enterprises in México are facing up with a serious challenge: the family has grown exponentially while the enterprise has grown geometrically. This research analyses how the absence of a Family Project impacts the stay and continuity of the family enterprises for the next generations.

It was made an interdisciplinary documental research and under rigorous criteria the documents were selected and were analyzed the different contributions to achieved the proposed objective.

The results show that to preserve the enterprise patrimony, the family heritage and to assure the daily support and employment for the new generations; the family enterprise must, through a Family Project, move from a family enterprise to a family of businessmen.

Key words: Family Enterprise, family Project, family of businessmen.

^{1**} -Universidad Autónoma de Coahuila. -Facultad de Contaduría y Administración Unidad Norte

Introducción

Para Tapies (2011) una empresa familiar es aquella en la que la familia es dueña de una participación accionaria suficiente para ejercer el control e influir en las decisiones del gobierno corporativo. La administración y propiedad está en poder de una o varias familias (Scerpella, 2006). Treviño-Rodríguez (2010) afirma que para que una empresa familiar pueda ser considerada como tal, debe cumplir con los siguientes requisitos:

- Que la familia o familias posean por lo menos el 51% de las acciones.
- Que estén involucradas en la gestión y administración del negocio.
- Que exista la vocación de transmitir el negocio a las siguientes generaciones.
- Que los miembros de la siguiente generación estén interesados en continuar con la empresa.
- Que se transmita el conocimiento a las siguientes generaciones.

Para esta investigación, una empresa familiar es un negocio administrado y controlado por los miembros de una o varias familias (Belasusteguigoita, 2010). La familia o familias dueñas de la empresa tienen el control legal y accionario de esta y buscan mantener su sostenibilidad para las siguientes generaciones (Navarro, 2008).

La influencia de la empresa familiar en la actividad económica de nuestro país es cuantitativamente preponderante. De acuerdo con los resultados arrojados por el censo económico realizado por el INEGI en el 2004, de los tres millones de empresas censadas 90% eran familiares y fuente de empleo de 54 millones de mexicanos (Grant-Thornton, 2011).

La notable influencia de la empresa familiar en la actividad económica de México ya había sido mencionada con anterioridad por Davis, J. (1998):

“Una gran cantidad de empresas en México son empresas familiares, siendo estas muy importantes para la economía del país, ya que estas son las que generan un gran porcentaje de la producción nacional, por lo que tener una estructura competitiva en estas empresas es sumamente relevante”(p.1).

Sin embargo, se afirma que las empresas familiares muestran una tasa de mortalidad elevada, pues de cada 100 empresas que se crean, únicamente 30 sobreviven a la segunda generación; mientras que sólo 10 ó 15 logran su permanencia y consolidación en la tercera generación (Gallo, 1998).

Para el caso de México las estadísticas del INEGI señalan que la esperanza de vida de una empresa familiar exitosa es de 25 años; mientras que la de una empresa no familiar es de 50 años (Grant-Thornton, 2011).

Diversas son las causas de la elevada tasa de mortalidad que prevalece entre las empresas familiares.

Vásquez (2010) menciona que las empresas familiares padecen ciertos problemas específicos a diferencia de las que no son familiares. Por ejemplo, en una empresa familiar no existe una distinción clara entre los flujos económicos de la empresa y los de la familia; el dueño cree que por el hecho de ser propietario adquiere automáticamente la capacidad de dirigir; prevalece una confusión entre los lazos de afecto de la familia y las relaciones contractuales en la empresa; la asignación de puestos está basada en relaciones e intereses familiares, existe una estructura organizacional inadecuada que responde más a las necesidades de la familia que a las de la empresa, etc.

Sin embargo, hay dos razones de gran peso que contribuyen a la no continuidad de la empresa familiar para las siguientes generaciones: La ausencia de una visión a futuro, clara y compartida por todos los miembros (Belasusteguigoita, 2010) y la falta de un Proyecto Familiar (Grabinsky, (2010).

Objetivo

Por lo tanto, el objetivo de esta investigación consiste en analizar la forma en que la ausencia de una visión a futuro y la falta de un Proyecto Familiar impacta la continuidad y expansión de la empresa familiar; así como, presentar una propuesta que permita a las empresas familiares en México conservar su patrimonio empresarial y legado familiar para las siguientes generaciones.

Método

Para el propósito de esta investigación se recurrió, a través de una investigación documental, a las aportaciones de los diversos campos disciplinares que abordan el estudio de la empresa familiar.

De esta forma se procedió a efectuar una revisión bibliográfica detallada para conocer el origen, desarrollo y evolución de la empresa familiar como institución; así como, la problemática que en la actualidad afecta a las mismas y que puede conducir a la desaparición de estas.

Por lo tanto, para abordar el origen y evolución de la empresa familiar se recurrió al campo de la sociología y la historia empresarial; mientras que para indagar la problemática que actualmente afecta a la empresa familiar se consultaron investigaciones sobre la organización y administración de la empresa familiar.

Como criterio para la selección de los documentos se determinó que los autores fueran reconocidos dentro del campo de estudio de la empresa familiar. Algunos de los documentos consultados fueron los siguientes:

Para el aspecto sociológico empresarial se recurrió a las publicaciones de Romero Ibarra, Fernández Pérez y Vásquez. Respecto a la organización y administración de la empresa familiar se consideraron las publicaciones de Imanol Belausteguigoita Rius, fundador del Centro de Desarrollo de la Empresa Familiar en el Instituto Tecnológico Autónomo de México (CEDEF-ITAM). Las aportaciones de Salo Grabinsky, reconocido consultor en la materia en México; así como las de Miguel Ángel Gallo de la Universidad de Navarra. Los Cuadernos de Investigación de la Cátedra PRASA de Empresas Familiares de la Universidad de Córdoba.

Se analizaron las propuestas publicadas y se procedió a recabar y procesar los conocimientos e información pertinente para el logro del objetivo de investigación planteado.

Resultados

Origen y evolución de la empresa familiar.

De acuerdo con Fernández-Pérez (2003), se ha logrado una renovación teórica en el estudio de las empresas familiares tanto por el campo de la Economía como en el de la Historia Económica. Si anteriormente la empresa familiar era considerada como una institución anacrónica por la Economía neoclásica, ahora está pasando a ser una institución que admite la modelización teórica.

Esto es corroborado por Romero-Ibarra, (2004) quien señala que:

“En el horizonte de la investigación y de la reflexión teórica de la historia empresarial irrumpe un nuevo actor: la empresa familiar. Hasta hace aproximadamente dos décadas, los aportes teóricos a los estudios sobre organización de empresas de familias, los análisis de teoría económica sobre este tema y los casos de empresas familiares estudiados desde la perspectiva de la historia económica empresarial tenían una presencia limitada...” (p.40).

Gracias a esta renovación teórica podemos ubicar y esbozar el origen y evolución de la empresa familiar.

La historiade la empresa familiar data de épocas milenarias. Su inicio se remonta a la antigüedad cuando la estructura social básica sufrió una transformación, pasando de comunidades cazadoras y recolectoras a comunidades agrícolas.

En su inicio, la agricultura fue básicamente de subsistencia. Sin embargo, el desarrollo de herramientas como la rueda y el arado condujo a que las familias y comunidades incrementaran su probabilidad de supervivencia. De esta manera se garantizó el abasto estable y suficiente de alimento, lo cual provocó la posibilidad de almacenar los excedentes (Vásquez, H. 2012).

El excedente obtenido permitió que las familias intercambiaran, mediante el trueque, unos productos por otros para satisfacer sus necesidades.

Según Sablich (2007), con el feudalismo surge una nueva clase social que desarrolla actividades mercantiles. La familia constituye la unidad básica y enfoca sus actividades comerciales a las actividades artesanales y técnicas.

Posteriormente, durante el siglo XVII la estructura básica de las empresas sobrepasó la estructura familiar característica de la época feudal. Esto debido a que Italia lograba importantes desarrollos en materia económica que provenían de empresas que comerciaban con otros países.

La revolución industrial surge en Inglaterra durante el siglo XIX. Esto provocó cambios profundos en la estructura de la empresa familiar. Durante esta época, se reorganizó el trabajo, se crearon naves industriales más grandes y se integraron socios dentro de la organización empresarial. Este fue el nacimiento del capitalismo industrial.

Sin embargo, de acuerdo con Grabinsky (2010) no fue sino hasta después de la segunda Guerra mundial que la situación cambió drásticamente. Especialmente en Estados Unidos se vivió una época de gran crecimiento económico lo cual dio origen al surgimiento de una clase media caracterizada por ser fuerte consumidora de productos y servicios. Al mismo tiempo, nació una gran burocracia con sueldos y prestaciones que demandaba productos y servicios que le permitiera mejorar su nivel de vida. Esto dio origen a la creación de una gran cantidad de empresas de estructura familiar.

Para el caso de México, Grabinsky (2010) menciona:

“El México moderno es el resultado de este boom de la posguerra y grandes emporios como CEMEX, Aurrera (hoy Walmart), BIMBO, Minera México, y muchos más son ejemplos de negocios que se desarrollaron a partir de esta época. En casi todos los casos, los negocios empezaron con un líder o patriarca que invitó a su familia...a que lo apoyaran en su gran esfuerzo y que con su intuición y tenacidad logró triunfar, aunque también hubo fracasos” (pp. 14 y 15).

Sin embargo, actualmente prevalece una crisis “silenciosa”, pues las empresas familiares que se crearon durante la posguerra por los patriarcas fundadores ahora están pasando o ya pasaron a la (s) siguiente (s) generación (es). Este fenómeno es fuente de incertidumbre para una considerable cantidad de empresarios y sus familias, pues en su mayoría enfrentan retos diferentes a los de sus fundadores y para los cuales la mayoría no está preparada.

Retos a los que se enfrentan las empresas familiares actuales

Las condiciones que dieron origen al surgimiento de una gran cantidad de empresas familiares después de la segunda guerra mundial son diferentes a las que actualmente prevalecen.

Grabinsky (2010) advierte que las condiciones en aquel tiempo eran más estables. Los tiempos actuales son mucho más dinámicos y complejos. Por ejemplo, el entorno actual se caracteriza por una creciente internacionalización de la economía; por vertiginosos cambios científicos y tecnológicos; el ingreso constante de nuevos competidores y tecnologías de punta, etc. (Fuentes-Lombardo, G. 2008).

Asimismo, la recesión actual es más profunda y tomará mayor tiempo la recuperación económica; prevalece y va en aumento la amenaza del crimen organizado; ahora los hijos y los nietos obtienen una educación formal que les permite cuestionar las antiguas formas de liderazgo y administración; existe una notable influencia de la tecnología en las nuevas generaciones; hay una creciente participación de la población femenina en los negocios de sus padres o esposos e inclusive muchas mujeres se han convertido en emprendedoras; la sistematización de los procesos productivos ha impactado la tasa de desempleo. Así lo expone Grabinsky (2010) cuando expresa que:

“...la sistematización de los procesos productivos y el manejo virtual y en línea de diversas operaciones de una organización, han acelerado el proceso de obsolescencia de muchos giros y la consiguiente reducción de empleos, provocando grandes implicaciones sociales. La tendencia es que ese desempleo continúe e incluso se agrave”. (p.103)

Lo anterior nos conduce a considerar que cuando la empresa fue creada, la familia estaba únicamente integrada por el fundador, la esposa y sus hijos. De tal forma que la subsistencia de la familia nuclear, estaba asegurada.

Con el paso de los años, no solamente los hijos se casaron sino que también, los hijos de los hijos. Esto significa que ahora la familia está compuesta por yernos, nueros, nietos y hasta biznietos que tal vez dependen de la misma fuente de empleo y/o que desean pertenecer a la misma.

En este caso, las empresas familiares ya establecidas pueden resultar insuficientes para absorber a todos los descendientes de la familia.No hay que olvidar que mientras la empresa crece geométricamente la familia lo hace exponencialmente.

Cabe por lo tanto preguntarse lo siguiente:El dueño o fundador ¿Ha establecido para la empresa, una visión que sea congruente con la evolución y crecimiento de la familia? Sí existe una visión ¿Ésta considera las condiciones socioeconómicas actuales,la evolución y crecimiento natural de la familia?¿Cuenta la familia y la empresa familiar con un Proyecto Familiar que responda a las necesidades de una familia cada vez más grande?

Con base en las estadísticas proporcionadas por el INEGI, podemos afirmar que una considerable cantidad de empresas familiares en México carecen de una respuesta para las interrogantes arriba formuladas.

Esto conlleva a que al paso de los años, la empresa se vuelva incapaz para proveer empleo y/o sustento a las posteriores generaciones compuesta por las diferentes ramas familiares; ocasionando así, fuertes conflictos familiares y dando lugar a la venta o el cierre de la misma.

Propuesta: de empresa familiar a familias de empresarios

Existe una diferencia entre la dinámica que se genera dentro de una empresa familiar y una familia empresarial. Para Scerpella (2006) la empresa familiar, específicamente la no profesionalizada, es aquella:

“...en la cual, aún, no se ha identificado, analizado y formalizado las interacciones entre los miembros de la familia y la empresa de la cual son propietarios, por lo que es usual que existan “trampas o confusiones” que le estén restando competitividad...” (p.1).

Por otro lado, la familia empresaria ha logrado la profesionalización de la misma. Es decir, la asignación de puestos está basada en competencias individuales y no en función de las relaciones e intereses familiares; la estructura organizacional es congruente con las necesidades de la empresa y no con las de la familia; la sucesión se logra a través de méritos y no por parentesco; la dirección es objetiva y racional; cuenta con un sistema de administración desarrollado; las promociones se logran en base a un buen desempeño; existe una planeación estratégica con una visión claramente definida, etc.(Vásquez, 2010). Scerpella (2006) señala que la familia empresaria:

“...es un equipo de personas, con vínculos familiares entre ellos, que promueven la implantación de “buenas prácticas” y el desarrollo de las ventajas competitivas en los negocios de los cuales son propietarios, entendiendo que estas empresas son y/o serán fuente de generación de valor para ellos” (p.1).

Sin embargo, dadas las condiciones actuales y el crecimiento de la familia es necesario que la empresa familiar no solamente se convierta en familia empresaria con las características que esto implica; sino que debe establecer la visión de convertir a las diferentes ramas familiares en familias empresarias, y efectuar la planificación estratégica que esto conlleva.

Por familias de empresarios, se entiende la transición que la empresa familiar ha efectuado basada en el crecimiento y expansión de la misma y/o el establecimiento y diversificación de nuevos negocios administrados por las diferentes ramas familiares. De acuerdo con Grabinsky (2010) es necesario rescatar las raíces, el origen y el legado familiar; retomar el espíritu emprendedor del fundador o fundadores, y transformar a los grupos familiares actuales en familias de empresarios.

Esto es confirmado por Fuentes-Lombardo, y otros (2008) cuando expresa que:

“...sí efectivamente se desea transmitir un legado a las siguientes generaciones, las estrategias deberían ir orientadas al crecimiento, pues de no ser así, el patrimonio empresarial a legar cada vez se iría reduciendo más, en términos relativos, al aumentar el número de miembros familiares” (p.20).

Diversas son las razones por las que una empresa familiar debe impulsar su crecimiento y/o diversificación con el fin de convertirse en familias de empresarios a través de un Proyecto Familiar, entre otras, para:

- Responder efectivamente a las oportunidades y amenazas del entorno externo.
- Garantizar su continuidad en manos de las futuras generaciones familiares.
- Responder óptimamente al incremento de la competencia local, nacional y/o internacional.
- Conservar la herencia y legado familiar.
- Impulsar la flexibilidad e innovación organizacional.
- Incrementar la riqueza para garantizar la seguridad económica de la familia y mantenerla unida.
- Asegurar e incrementar fuentes de empleo para las nuevas generaciones y la sociedad en general.

- Atraer a nuevos clientes o satisfacer a los actuales.
- Hacer uso de la existencia de recursos ociosos o infrautilizados (Fuentes-Lombardo y otros, 2008).

Asimismo, la mayoría de los dueños de empresas familiares también desean perpetuar su logro. Pues, cuando estos iniciaron su empresa tenían como objetivo sobrevivir trabajando de manera independiente. Una vez alcanzado su objetivo y logrado la rentabilidad del negocio dicho objetivo sufre una transformación, ahora el fundador busca su trascendencia. Desea que la empresa pueda ser continuada por sus hijos. No obstante, su preocupación es ahora cómo asegurar la continuidad de la empresa en manos de las diferentes ramas familiares (Valda, 2009).

Fuentes-Lombardo y otros (2008) señalan que aunque la familia empresaria desea y sabe que debe crecer, frecuentemente no adopta la decisión de expandir el negocio, pues implica riesgos que temen asumir; hay que ganar mucho, retirar lo menos posible, de tal forma que la cantidad para reinvertir sea suficiente.

Otras de las razones señaladas por dichos autores aluden a la cantidad de recursos disponibles; a la dificultad financiera para garantizar las necesidades familiares y de la empresa; al temor de tener que reclutar directivos que no sean familiares; a la falta de flexibilidad de algunos de los miembros de la familia; a la resistencia al cambio; a la disparidad entre objetivos, valores y necesidades familiares o porque prefieren una evolución lenta, pero segura.

Pero sí realmente existe el deseo y voluntad de crecimiento, este será el factor clave que encauce la visión; oriente las decisiones y proporcione el fundamento para la planeación estratégica requerida para conservar y perpetuar el patrimonio empresarial y legado familiar, y transforme a la empresa familiar en familias de empresarios.

Alternativas para pasar de empresa familia a familias de empresarios

A continuación presentamos algunas alternativas viables expuestas por Grabinsky (2010) para transformar una empresa familiar en familias de empresarios:

- Puede adoptarse una estrategia de expansión que consiste en que la familia y sus diferentes ramas dediquen todos los recursos humanos y financieros a la empresa. Esto implica redoblar el esfuerzo, el compromiso y la dedicación; estar dispuestas a reinvertir las ganancias con el fin de financiar el crecimiento y expansión de la empresa. Para esto, puede crearse un fondo común de reinversión de utilidades para capitalizar a la empresa cuando se

pretenda llevar a cabo planes de expansión. De esta manera, podría asegurarse el empleo y sustento de las diferentes ramas familiares.

- Puede también adoptarse una estrategia de diversificación. Por ejemplo: buscar nuevas formas de crecimiento a través de subsidiarias, franquicias, nuevos mercados tanto geográficos como de clientela, sucursales, etc. Inclusive, podría crearse una empresa comercializadora para el mayoreo de los productos fabricados o adquiridos por el negocio principal.
- Otras de las estrategias es la que corresponde al crecimiento integrado. Este crecimiento se da de manera vertical para apoyar todo el ciclo de operación del negocio; desde convertirse en proveedores de la materia prima y los insumos necesarios, hasta las cadenas de distribución y venta al menudeo. Obviamente, todo esto manejado por las diferentes ramas familiares. Es decir, pueden formarse empresas de servicios a la empresa principal que además puedan promover éstos a otros clientes. Por ejemplo, mantenimiento de redes de computación, servicios contables, etc.
- Una alternativa más consiste en crear un fondo común proveniente de las utilidades de la empresa base para promover los proyectos de miembros de las siguientes generaciones, previa evaluación y aprobación, que deseen convertirse en emprendedores.
- Asimismo, puede también apoyarse de manera individual a los miembros familiares que deseen lanzarse como emprendedores a través de un negocio. Estas personas pueden presentar su plan de negocio e invitar a familiares para que de manera voluntaria y a nivel personal se incorporen como socios a ese nuevo negocio, sin involucrar obligatoriamente al resto de la familia.
- Finalmente, está la posibilidad de crear dentro de cada familia nuclear un esquema de apoyo para los hijos(as) que deseen establecer una empresa a través de préstamos, como socios, con capital de riesgo, etc.

La transición de empresa familiar a familias de empresarios conlleva el sólido compromiso por parte del grupo familiar para impulsar unidos las diversas formas de crecimiento. También implica establecer reglas claras que regulen la relación de la familia con la empresa; así como, monitorear y controlar los planes de crecimiento. Pero sobre todo, se requiere de una comunicación sana y transparente; además de la unión y compromiso de toda familia.

Discusión de resultados

El diseño e implementación de un Proyecto Familiar Común requiere de por lo menos dos estrategias clave: Promover y fortalecer el sentido de pertenencia de las diferentes generaciones involucradas y la creación de por lo menos dos estructuras de apoyo: El Consejo De Familia y el Protocolo Familiar.

Sentido de Pertenencia

El sentido de pertenencia provoca que las diferentes ramas familiares deseen y decidan voluntariamente permanecer unidos y manejarse profesionalmente a través de un objetivo común: salvaguardar y asegurar el patrimonio empresarial para la generación actual y las posteriores.

Esta no es una tarea fácil, pues cuando la familia crece los miembros pueden tener diferentes percepciones, necesidades y objetivos. Puede inclusive suscitarse luchas por el poder.

No obstante, hay casos reales que muestran que el sentido de pertenencia entre los miembros de la familia es factible de presentarse. Un ejemplo es el de la empresa familiar más longeva del mundo: Houshi Ryokan. Esta empresa japonesa fue fundada en el año 718; es administrada por la dinastía Houshi representada por el grupo Takamatsu; y se caracteriza por transmitir a las siguientes generaciones un legado donde los valores familiares son más importantes que la propiedad y donde la familia siempre primará sobre el dinero.

Colocar a la familia por encima del dinero, de la necesidad de poder y de los intereses personales es clave para desarrollar el sentido de pertenencia.

Este sentido de pertenencia al que hacemos referencia va de la mano con el término de propiedad emocional que consiste en un “estado cognitivo y afectivo que describe el tipo de apego y nivel de identificación del joven miembro de la familia con el negocio familiar” (Ramírez, M. 2012).

El apego consiste en la cercanía o distancia que la persona experimenta con respecto a la empresa familiar. Este apego está en función del proceso de paternidad y el resultado esperado es el sentido de pertenencia, cariño y afecto de la persona para con la familia y empresa.

El nivel de identificación está asociado con la pregunta ¿Quién soy? Sí la persona se identifica con la empresa familiar, el éxito o fracaso de la misma es asimilado como propio; y el orgullo, la lealtad y la responsabilidad son el resultado del nivel de identificación de la persona con la empresa.

El sentido de pertenencia (propiedad emocional) es factor clave para el éxito o fracaso de la visión del dueño de la empresa y del Proyecto Familiar Común.

Estructuras de Apoyo: El Consejo Familiar y el Protocolo Familiar

Más de las dos terceras partes de las empresas que pierden la condición familiar, no lo hacen por problemas empresariales sino por problemas que radican en el sistema familiar. Pues es dentro de la familia donde se desarrollan las relaciones más intensas.

El sistema familiar es la fuente más importante de apoyo y protección. Sin embargo, es donde también radican las fuentes de hostilidad, resentimiento y rivalidad. Es el mayor refugio, pero también el mayor generador de tensión en la vida de las personas.

La dinámica familiar es una fuerza emocional muy potente que necesita control y restricción si se desea el crecimiento y continuidad de la empresa familiar.

Aquí es donde interviene el Consejo de Familia como una estructura que permite manejar y reducir los conflictos entre la familia y la empresa. Dicho Consejo es el órgano de gobierno de la familia empresaria y está integrado por representantes de las distintas líneas o ramas familiares.

Entre otros, los objetivos del Consejo de Familia son:

- Fomentar la unidad, el compromiso y la solidez en la familia, así como la rentabilidad de la empresa.
- Proporcionar un ámbito en el que los miembros de la familia pueden expresar sus necesidades y expectativas acerca de la empresa; así como desarrollar políticas y tomar las decisiones que salvaguarden los intereses de la familia.
- Proveer la estructura para ayudar a la familia a crear una visión compartida y un acuerdo de entendimiento sobre los objetivos e intereses como propietarios.

Para crear e implementar un Proyecto Familiar Común que permita que la empresa familiar se convierta en familias de empresarios es necesario establecer primero, el Consejo de Familia.

Este órgano provee la estructura que permite a las diferentes ramas familiares consensuar sus objetivos y perspectivas; además de crear una visión y proyecto que asegure la permanencia y continuidad del patrimonio empresarial para las siguientes generaciones.

Otra estructura de apoyo es el Protocolo Familiar, el cual consiste en un documento escrito que contiene y enuncia claramente la misión, visión, políticas, valores y reglas que regulan la relación entre la familia propietaria y la empresa.

A través del consenso, la familia empresaria pone por escrito las reglas por las que se va a regir la relación entre la familia, la empresa y la propiedad. Dicho documento contiene las políticas de compensaciones para los familiares; métodos para resolver conflictos y controversias entre la familia; lineamientos y límites de poder y control; reglas de administración y buen gobierno; lineamientos para la sucesión; reglas para la contratación de familiares, promociones, etc.

Su utilidad radica en que el Protocolo Familiar establece las reglas internas del gobierno de la familia; concientiza a todos los miembros de la familia de la necesidad de comunicarse; de la necesidad de formar un frente común y mantener la unidad, armonía y afecto; todo esto, necesario para hacer realidad el Proyecto Familiar Común.

Conclusiones

Como resultado de la investigación realizada puede afirmarse que:

- La mayoría de las empresas familiares en México manifiestan una problemática muy particular a diferencia de las que no son familiares. Aún existen determinadas “prácticas y confusiones” que le restan competitividad y formalidad.
- Esta problemática provoca que de cada 100 empresas que se crean, únicamente 30 sobrevivan a la segunda generación; mientras que sólo 10 ó 15 logran su permanencia y consolidación en la tercera generación. Asimismo, para nuestro país la esperanza de vida de una empresa familiar “exitosa” es de 25 años; mientras que la de una no familiar es de 50 años.
- Aunado a otras causas, la ausencia de una visión clara y compartida por todos los miembros y la falta de Proyecto Familiar; junto con el crecimiento de la familia, conlleva a que la empresa se torne incapaz de proveer empleo y/o sustento a las posteriores generaciones compuesta por las diferentes ramas familiares. Inclusive, puede provocar al paso de los años el cierre de la misma.
- Por lo tanto, se propone que la(s) familia(s) propietarias de la empresa familiar base junto con las diferentes ramas familiares establezcan como visión y Proyecto Familiar convertirse en familias de empresarios a través de la planeación estratégica y las diferentes alternativas viables ya expuestas en esta investigación. De otra forma, el patrimonio empresarial se irá reduciendo al aumentar el número de miembros familiares y se correrá el riesgo de no asegurar el sustento y empleo para los descendientes de las posteriores generaciones.

Promover el sentido de pertenencia junto con la creación de estructuras de apoyo tales como el Consejo de Familia y el Protocolo Familiar es necesario para que, a través de un Proyecto Familiar Común, la familia empresaria se convierta en familias de empresarios.

De esta forma, la dinastía familiar y sus diferentes ramas estarán en condiciones de preservar el patrimonio empresarial y el legado familiar; así como, el sustento y empleo de las posteriores generaciones, y de una considerable cantidad de la población económicamente activa de nuestro país.

REFERENCIAS

- BELAUSTEGUIGOITIA, I. (2010). *Empresas Familiares. Su dinámica, equilibrio y consolidación*. 2ª Ed. México: Mc Graw Hill.
- DAVIS, J.A. (1998). *Sufren empresas familiares por liderazgos centralizados*. En Globedia. Grandespymes. Recuperado de <http://mxglobedia.com/sufren-empresas-familiares-liderazgos-centralizados>
- FERNÁNDEZ-PÉREZ, P. (2003). Reinstalando la empresa familiar en la Economía y la Historia económica. Una aproximación a debates teóricos recientes. En *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*. 17, pp. 45-66. ISSN1138-5758, Recuperado de: <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=1146713>
- FUENTES-LOMBARDO, G. Y OTROS. (2008). Razones para crecer en la empresa familiar: Un análisis comparativo. En *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*. 14, (3), pp. 15-34. ISSN: 1135-2523. Recuperado de: <http://www.aedem-virtual.com/articulos/iedee/v14/143015.pdf>
- GALLO, M.A. (1998). La Sucesión Familiar. En *Colección de Estudios e Informes*. N° 12. Caja de Ahorros y Pensiones de Barcelona. Recuperado de <http://www.imsersomayores.csic.es/documentos/documentos/gallo-sucesion-01.pdf>
- GRABINSKY, S. (2002:1). *Las reglas del juego en las empresas familiares*. Del Verbo Emprender. México.
- GRABINSKY, S. (2002:2). *Dinámica y conflictos en las empresas familiares*. Del Verbo Emprender. México.
- GRABINSKY, S. (2010). *De la empresa familiar a Familias de Empresarios*. Del Verbo Emprender. México.
- GRANT-THORNTON, S.S. (2011). *Empresas familiares*. Recuperado de <http://ssgt-correos.blogspot.com/2011/03/empresas-familiares.html>

- NAVARRO, K. (2008). Estado actual de la investigación sobre la gestión del conocimiento en empresas familiares. *Revista de Ciencias Sociales*. XIV, (1), pp. 30 -45. Recuperado de http://www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-95182008000100004&nrm=iso&tlng=pt
- RAMÍREZ B. M. (2012). *La propiedad emocional y la siguiente generación*. En, Tu asesor en empresas familiares. Recuperado de <http://blogs.cnnexpansion.com/asesor-en-empresas-familiares/page/2/>
- ROMERO-IBARRA, M.E. (2004). ¿Qué historia empresarial en los principios del siglo XXI en México? Notas y reflexiones. *En Clío, Nueva época*. 4, (32). Recuperado de: http://historia.uasnet.mx/Revista_clio/Revista32/2_Historiaempresarial.SigloXXI_EugeniaRomeiro.pdf
- SCERPELLA, L. (2006). *De “empresa familiar” a “familia empresaria”*. The World Leadership. ISEAD on line school. Recuperado de: http://www.degerencia.com/articulo/de_empresa_familiar_a_familia_empresaria
- SABLICH, C.A. (2007). *Módulo de Administración y Dirección de Empresas. Empresas en contexto*. Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/modulo-administracion-dirección-empresas-libro.pdp>
- TÁPIESLLORET, J. (2011). *De empresa familiar a familia empresaria*. IESE Business School. Universidad de Navarra. Recuperado de http://cpii.org.ar/resourcenter/data/De_empresa_familiar_a_familia_empresaria.pdf
- TREVINYO-RODRÍGUEZ, R. (2010). *Empresas Familiares. Visión Latinoamericana. Estructura, gestión, crecimiento y continuidad*. México, Pearson.
- VALDA, J.C. (2009). *La Familia en la Empresa*. En Grandes Pymes. Recuperado de: <http://jcvalda.wordpress.com/2009/07/15/la-familia-en-la-empresa/>

VÁSQUEZ, H. (2012). *¿Cómo surge la empresa familiar? Espacio Familiar*. Recuperado de http://www.espaciofamiliar.net/index.php?option=com_k2&view=item&id=344:%C2%BFc%C3%B3mo-surge-la-empresa-familiar?&Itemid=324

VÁSQUEZ, J.M. (2010). *¿Empresa familiar o familia empresaria?* MBA & Educación Ejecutiva. Recuperado de <http://mba.americaeconomia.com/articulos/reportajes/que-diferencia-una-empresa-familiar-de-una-familia-empresaria>