



## **LA PROFESIONALIZACIÓN DE LAS EMPRESAS FAMILIARES DE OCOTLÁN, JALISCO, COMO CLAVE PARA UN SUCESIÓN EXITOSA**

Adriana Guzmán Castañeda<sup>a</sup>, Francisco Cervantes García, Minaksi Elidé Durán Padilla, Juan Carlos Trejo Cervantes, Alejandra Castañeda Núñez, Maricela Mendoza Rangel, Luis Fernando Navarro Ramírez, Fátima Guadalupe Zúñiga Flores,

<sup>a</sup>Universidad de Guadalajara, Centro Universitario de la Ciénega, [agc.cursos@gmail.com](mailto:agc.cursos@gmail.com),  
[laam.cervantes@gmail.com](mailto:laam.cervantes@gmail.com), [minaksi\\_elide@hotmail.com](mailto:minaksi_elide@hotmail.com), [jctrejo.100@gmail.com](mailto:jctrejo.100@gmail.com),  
[aleja.suky@gmail.com](mailto:aleja.suky@gmail.com), [mrmrmaricela@hotmail.com](mailto:mrmrmaricela@hotmail.com), [lfernando.nara@gmail.com](mailto:lfernando.nara@gmail.com),  
[fatima\\_zu@hotmail.com](mailto:fatima_zu@hotmail.com)

### **RESUMEN**

La ciudad de Ocotlán, Jalisco, presenta un crecimiento significativo en las empresas establecidas como familiares, la permanencia de estas empresas, se fundamenta en desarrollar estrategias integrales y sostenibles para ser competitivas frente a su competencia, como lo son las personas, la creación de un conocimiento propio y la aplicación del aprendizaje.

La investigación se apoya en realizar un diagnóstico basado en la propuesta de Belaustegiogoitia, que se basa en el modelo del barco, en el que menciona que la empresa familiar puede ser concebida como la fusión de tres dimensiones: empresa, familia y propiedad.

Fueron encuestadas 28 empresas de Ocotlán, Jalisco (se aplicó una fórmula para un universo finito de 80 empresas con una probabilidad de éxito de 80% y una probabilidad de fracaso de 20%, un margen de error del 10% y un nivel de confianza del 90%), obteniendo que el 50% de las empresas familiares no cuenta con un consejo de administración donde se incluyan miembros ajenos a la familia y en el 75% de las empresas las decisiones son tomadas por el dueño. En lo que respecta a la dimensión de familia se refleja que el 50% de las empresas familiares carece de un plan de sucesión escrito y solamente el 32.14% de los dueños han elaborado un testamento.

A partir de los resultados podemos concluir en que los aspectos que determinan la profesionalización en las empresas familiares son las relaciones familiares, la preparación del sucesor y la planificación de la sucesión.

### **1. INTRODUCCIÓN**

En México la familia es la unidad básica de organización social, por lo que a partir de ella se estructuran organizaciones más complejas, entre las que se distinguen las empresas familiares.

La investigación comprende la necesidad de elaborar un diagnóstico en las empresas familiares de Ocotlán, Jalisco, con la propuesta de un instrumento que permitirá conocer el nivel de profesionalización de las empresas, así como la información necesaria para determinar el porcentaje de éstas que realizan acciones para sobrevivir a la siguiente generación; e identificar los factores de éxito que permitirán que las empresas logren una sucesión exitosa.

Las empresas cuentan con un ciclo de vida en el cual, los líderes se enfrentan a un sinnúmero de desafíos que ayudan al crecimiento y madurez de la empresa y la familia. El problema principal que se identifica es que no sobreviven a una segunda generación por la falta de conocimiento de las fuerzas que constituyen a una empresa familiar (familia, empresa y propiedad) y la legitimización del poder logrando que solo sobrevivan muy pocas.



El comportamiento de estas empresas refleja que se enfrentan a conflictos graves cuando en la empresa familiar ya no sólo el fundador es quien manda, sino que también los hijos imponen y estas diferencias impiden controlar la línea entre el éxito de la empresa y las relaciones familiares. La evolución de la empresa familiar, exige una capacidad de respuesta óptima por parte de los miembros que la conforman a favor de una planeación estratégica a largo plazo y debe tomar en cuenta los atributos que la distinguen de las empresas no familiares para llevar a cabo una sucesión exitosa, ya que llega a una etapa crítica que determinará la permanencia de la empresa.

## 2. TEORÍA

### 2.1 La empresa familiar: marco referencial para su análisis

Tradicionalmente la empresa familiar ha jugado un rol dominante en la economía. En México existen una gran cantidad de estas empresas, sólo unas cuantas sobreviven ya que no pueden controlar la línea entre el éxito de la empresa y las relaciones familiares.

“La empresa familiar es aquella que incluye dos o más miembros de la familia teniendo control financiero sobre ella” Tarrats, E. (2010). Generalmente se suele asociar a las empresas familiares con las empresas pequeñas y poco profesionalizadas; pero en realidad lo que las define no es su tamaño ni el nivel de gestión de quien dirige, sino el hecho de que la propiedad y la dirección estén en manos de uno o más miembros de un mismo grupo familiar y que existe intención de que la empresa siga en manos de la familia.

### 2.2. La empresa

Sobre la empresa Rodríguez (2010) en su libro administración de pequeñas y medianas empresas la define como el principal factor dinámico de la economía de una nación y, a la vez, constituyen un medio de distribución que influye directamente en la vida privada de sus habitantes.

La constituyen la tierra, el trabajo y el capital como factores de producción de los bienes o servicios, entendiéndose por tales los que, siendo escasos, requieren un esfuerzo para su producción y satisfacción de las necesidades humanas.

La tierra (naturaleza) se integrará en el producto terminado mediante la utilización de insumos: madera, papel, minerales, etc. Por otra parte, el trabajo como esfuerzo humano es necesario para obtener los productos, y éste quedará integrado en la elaboración de los mismos y será retribuido a los empleados de la empresa. El capital se reconoce como el conjunto de elementos necesarios para la adquisición de insumos (maquinaria, equipo, herramientas, mobiliario, terrenos, instalaciones entre otros) y se incluye en la elaboración de productos.

La interrelación de los factores antes mencionados constituye los recursos de una empresa y son necesarios para su funcionamiento, bajo la dirección de su propietario. Es con esto que el emprendedor adquiere la responsabilidad de la toma de decisiones para la obtención y uso o aplicación de los recursos de la organización.

El aprovechamiento de los diversos factores de producción, cuando va dirigida a la creación de bienes y servicios, ya sea que se parta de materias primas o de otros insumos intermedios, con base en la tecnología aplicable, constituye la empresa.

### 2.3 La familia

La familia tiene por fin la convivencia y por consecuencia el desarrollo y maduración de sus miembros individual y socialmente. La familia es un bien superior por ello no puede nunca, en nombre del negocio, romper los lazos familiares, ya que si esto sucede se acaba rompiendo todo.

En relación a la familia, Belausteguigoitia (2012) menciona que según la Declaración Universal de los Derechos Humanos, en su artículo 16.3 la familia es el elemento natural y fundamental de la sociedad y tiene derecho a la protección de la sociedad y del Estado. Sus vínculos son por afinidad, como el matrimonio; por consanguinidad, como la relación entre padres e hijos, primos,



etc.; y por adopción. Diversas corrientes de pensamiento coinciden en que se puede considerar a la familia como la base de la sociedad. (p. 55)

#### 2.4 Las empresas familiares

Lo que hace compleja a la empresa familiar son precisamente estos estrechos vínculos entre la familia, la propiedad y la empresa que causan un problemático solapamiento de roles. Esta situación provoca no sólo que no existe una clara separación entre el ámbito familiar y el de la empresa sino que sean la historia familiar, los valores y las pautas de comportamiento y la relación interpersonal de la familia los que puedan llegar a ser los predominantes en la empresa.

Las empresas familiares se definen como las empresas en las cuales un emprendedor o director general y uno o más miembros de la familia influyen de manera significativa en la compañía. Menciona Poza (2011) en su libro *Empresas Familiares* que a través de su participación en la administración o el consejo, su control sobre la propiedad, las preferencias estratégicas de los accionistas y la cultura y los valores que los accionistas de la familia imprimen a la empresa.

### 3. PARTE EXPERIMENTAL

Belaustegiogoitia (2013) propone un diagnóstico en base al modelo propuesto del barco, en el que menciona que la empresa familiar puede ser concebida como la fusión de tres dimensiones: empresa, familia y propiedad. Si, por ejemplo, la familia desea elevar su nivel de vida (imaginemos cómo un barco se inclina hacia proa alejándose del nivel del mar), la empresa puede sufrir las consecuencias al limitarse la inyección de capitales (la línea de popa – empresa- se aproximaría al nivel del mar, por lo que metafóricamente la organización se encontraría con el agua al cuello). El caso contrario también podría ocurrir, sufriendo la familia, quizá por priorizar de forma desmedida a la empresa sobre la familia.

En el eje de propiedad se encuentran los dueños o accionistas que, al menos en teoría, deciden el rumbo del barco. Diríamos que por analogía son los capitanes. Claro está que lo ideal es que toda la tripulación tenga como objetivo llegar al mismo puerto, es entonces donde se prioriza la educación, así se evitarían motines y otro tipo de desencuentros, facilitando la travesía hacia el destino.

En base a estas tres dimensiones se realizan las cuestiones para cada una de ellas y así se identifica hacia qué dimensión está más cargada la empresa y se ubican las situaciones que merecen más atención.

La investigación se fundamenta en el análisis de los niveles educativos existentes en la empresa, en los procesos que conducen al conocimiento de la realidad objetiva, natural y propia del hombre. Sustentada en la teoría del conocimiento desde el punto de vista filosófico, considera al mismo como el resultado y la consecuencia de la búsqueda, consciente y consecuente, que unida a la acción real del sujeto sobre su entorno le permiten su reflejo en lo interno.

El diagnóstico se aplicará en las micro y pequeñas empresas de Ocotlán, Jalisco, con características de empresa familiar, que han tenido cercanía con la incubadora de empresas del Centro de Innovación, Incubación y Diseño del Centro Universitario de la Ciénega. De las que se identifica una población de 80 empresas, determinando una muestra aleatoria probabilística de 28 empresas a través de la fórmula de distribución normal, considerando una población finita con la probabilidad de éxito de 80 – 20.

Analizando el área de *Empresa*, encontramos que en un 40% de las empresas es importante la búsqueda de asesoría externa para la toma de decisiones, así como la instalación de un consejo de administración donde se incluyan miembros ajenos a la familia. Entre los resultados más destacados, en el 89% de las empresas las decisiones son tomadas por el dueño y sus metas están claramente definidas en un 82%. La empresa familiar refleja un desarrollo y hace lo



necesario para dar continuidad a la organización a través de la siguiente generación, siendo el propietario el único responsable de la permanencia de la organización.

TABLA 1: EMPRESA

EMPRESA		3.64
1	La empresa cuenta con metas claramente definidas.	4.11
2	La empresa cuenta con una misión definida.	4.07
3	La empresa cuenta con una visión definida.	4.04
4	Existen objetivos en la empresa y son verificados periódicamente.	3.50
5	Existe un consejo de administración donde se incluyan miembros ajenos a la familia.	2.61
6	Las decisiones de la empresa son tomadas por el dueño.	4.46
7	Existe consenso para la tomar las decisiones importantes.	3.57
8	Regularmente se busca asesoría externa para la toma de decisiones.	2.00
9	La toma de decisiones es descentralizada y se delega la autoridad y la responsabilidad.	3.46
10	Las decisiones que se toman son alineadas con los objetivos de la empresa.	4.21
11	Se aplica el proceso de toma de decisiones conforme a la realidad de la empresa.	3.96

Fuente: Trabajo de campo realizado por el autor

En el área de *Familia*, se puede apreciar que el 43% de las empresas no cuentan con un plan de sucesión escrito y en el mismo porcentaje se menciona la incorporación de miembros de la familia a la empresa porque no tienen otra alternativa; son dos puntos clave para para ser considerados para la sucesión de la empresa y determinar las necesidades imperantes de la profesionalización. Se destaca en la familia que en el 90% de las empresas existe compromiso por parte de los miembros de la familia hacia la empresa y en un porcentaje similar, la comunicación entre los miembros (empleados – familiares) de la empresa es abierta. Los resultados reflejan la importancia que se le da a los miembros de la familia en las empresas, punto importante por considerar para realizar cambios, para no alterar tanto el área de la empresa como de la familia.

TABLA 2: FAMILIA

FAMILIA		3.52
1	La familia se reúne formalmente para discutir sobre temas de la empresa y se ha instalado un consejo de familia.	4.04
2	La comunicación entre los miembros (empleados – familiares) de la empresa es abierta.	4.46
3	Se realizan reuniones periódicas para la toma de decisiones.	3.93
4	Existe un plan de sucesión escrito.	2.14
5	Se identifican áreas que requieren continuidad en la empresa.	3.54
6	Se planea el reemplazo de los miembros de la empresa.	2.61
7	Existe compromiso por parte de los miembros de la familia hacia la empresa.	4.54
8	Se tienen identificados a los miembros más comprometidos.	4.39
9	Existen miembros de la familia que no tienen otra alternativa y por eso están ahí.	2.18
10	Existen miembros en la empresa porque les ofrece beneficios económicos y sociales.	3.11
11	Los miembros se desarrollan y crecen profesionalmente en la empresa.	3.79

Fuente: Trabajo de campo realizado por el autor

El área de la *Propiedad*, expresa la parte fundamental para determinar la profesionalización como clave de éxito, ya que se refleja el interés y conocimiento de la importancia de la sucesión. El 85% de las empresas se preocupa por dar a conocer a sus miembros solo las necesidades urgentes de la misma y en un 82% se preocupa porque conozcan la imagen de la empresa. En un 50% de las empresas, se puede notar que el sucedido ha hecho un testamento de todas sus pertenencias y lo ha comunicado a los miembros de la familia; la otra parte de empresas planea la sucesión hasta la ausencia del sucesor y solo el 59% tiene planes para el momento de la sucesión. Los cambios más



considerables se deben trabajar en esta área, ya que los resultados ubican a las empresas en una etapa de desarrollo, que en el nivel que se encuentran detectan la importancia de la profesionalización y de alguna manera saben que esto contribuye para hacer más competitiva a la empresa.

TABLA 3: PROPIEDAD

PROPIEDAD		3.51
1	El <b>SUCEDIDO</b> cuenta con un plan para su retiro.	3.18
2	El <b>SUCEDIDO</b> sabe en qué momento deberá dejar de administrar la empresa.	3.07
3	Existen planes para el momento de la <b>SUCESIÓN</b> .	2.96
4	La información financiera y de otras áreas se presenta con regularidad a los miembros de la empresa.	3.93
5	Los miembros de la empresa conocen sobre:	3.75
	a) La administración de la empresa	3.57
	b) La información financiera	3.57
	c) La imagen de la empresa	4.14
	d) Las estrategias de mercado y comercialización	3.79
	e) Las necesidades urgentes de la empresa	4.29
6	El <b>SUCEDIDO</b> ha hecho un testamento de todas sus pertenencias y lo ha comunicado a los miembros de la familia.	2.82
7	Se planea incorporar gradualmente a los <b>SUCESORES</b> .	3.68
8	Se planea la <b>SUCESIÓN</b> hasta la ausencia del <b>SUCESOR</b> .	2.93

Fuente: Trabajo de campo realizado por el autor

#### 4. CONCLUSIONES

En un momento macroeconómico como el actual de crisis, es un signo de esperanza y mejora la presencia y crecimiento de empresas en nuestro entorno económico. Entre ellas destacamos la importancia que reciben las empresas de carácter familiar, presentes en todas las economías y sectores. Tradicionalmente son una tipología de empresas que debe hacer frente a unas problemáticas específicas, independientemente de todas las otras dificultades y oportunidades de su entorno, comunes a las empresas de carácter no familiar.

La problemática principal se debe al componente familiar, que le aporta unas ventajas pero asimismo unas dificultades específicas. Por este motivo un gran porcentaje de ellas, aproximadamente en su segunda generación dejan de existir. Socialmente supone una pérdida de puestos de empleo, así como una importante pérdida de tejido empresarial, haciendo hincapié que detrás de cada una de ellas hay también una o más familias “rotas”, muchas veces porque su gestión empresarial y emocional no ha sido la adecuada.

#### BIBLIOGRAFÍA

1. Belausteguigoitia, I. (2012). Empresas Familiares. Dinámica, equilibrio y consolidación. México: McGraw Hill / Interamericana Editores, pp 56.
2. Belausteguigoitia, I. (2013). Breve diagnóstico de una empresa familiar., Centro de Desarrollo de la Empresa Familiar ITAM. Sitio web: [www.cedef.itam.mx](http://www.cedef.itam.mx). [consulta 24 de agosto de 2014]
3. Poza, E. (2011). Empresas Familiares. México: Cengage Learning Editores, pp 5.
4. Rodríguez, J. (2010). Administración de pequeñas y medianas empresas. México: Cengage Learning Editores. México, pp 24-29.
5. Tarrats, E. (2010). Tesis Doctoral. Factores psicosociales de éxito en la sucesión intergeneracional de la empresa familiar. Universidad Politécnica de Catalunya.