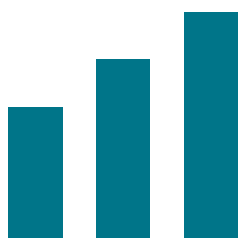


La situación de la empresa familiar en la región del Bajío Mexicano

DOI del artículo: 10.36631/ECO.2021.25.04

Artículo de reflexión



Juan Antonio Elizarraráz Beltrán; Ghassan El Achkar Michel; Silva Souza Sebastián²

Vicente Espínola Verdín³

Fecha de recepción: 31/5/2021

Fecha de aceptación: 27/9/2021

Resumen

La empresa familiar representa la principal fuente productiva en México, pero sufre de una alta tasa de mortalidad al momento de atravesar un proceso de sucesión. Este artículo tiene como objetivo identificar las áreas de mayor valor para una exitosa transición entre generaciones. Para ello, se aborda la importancia de la creación de estructuras formales o informales dentro de las empresas familiares con el fin de mantener una mejor gestión de los dos componentes principales de una empresa familiar: familia y negocio. Sumado a esto, se explora la situación actual en los procesos y la tecnología dentro de las organizaciones y el papel que juega

la preparación académica y de negocios de los sucesores como principal insumo para la gestión de la empresa familiar.

Se aborda la investigación desde un diseño explicativo, con una metodología cualitativa, a partir de la cual se realizan entrevistas con empresarios en proceso de sucesión a segunda y tercera generación. Con base en los resultados obtenidos se pone de manifiesto que la situación de las empresas familiares en la región del Bajío Mexicano, similar a lo señalado por varios autores, cuenta con poca o nula documentación de procesos, no existen órganos

² Estudiantes de la Licenciatura en Negocios y Sistemas, Universidad Iberoamericana León.

³ Académico, Departamento de Ciencias Económico y Administrativas, Universidad Iberoamericana León. Doctor en Ciencias Sociales, Complejidad e Interdisciplinariedad. Contacto: Vicente.espinola@iberoleon.mx

internos de regulación y la implementación de tecnologías apenas se encuentra en sus primeros pasos, aunque son conscientes de estas oportunidades favoreciendo la incursión de los sucesores en estas.

Palabras clave: empresa familiar, gobierno corporativo, sucesión, protocolo de sucesión, sucesores en la empresa

SITUATION OF FAMILY BUSINESSES IN THE MEXICAN BAJÍO REGION

Reflection paper

Abstract

The family business represents the main source of production in Mexico, but suffers from a high mortality rate when going through a succession process. This article aims to identify the areas of greatest value for a successful transition between generations, it addresses the importance of creating formal or informal structures within family businesses in order to maintain better management of the two main components of a family business: family and business. In addition to this, the current situation in processes and technology within organizations and the role played by the academic and business preparation of the successors as the main input for the management of the family business is explored. The research is approached from an explanatory design and a qualitative methodology, interviews are carried out with entrepreneurs in the process of succession to the second and third generation. Identifying that the situation of family businesses in the region of Mexican Bajío, similar to that indicated by several authors, has little or no documentation of processes, there are no internal regulatory organization and the implementation of technologies is just in its first steps, although they are aware of these opportunities favoring the incursion of the successors in them.

Keywords: *Family business, succession, corporate governance, succession protocol, successors*

Introducción

Las empresas familiares representan un pilar fundamental en la economía mexicana y en la del mundo, ya que, «entre el 70 % y el 90 % de las empresas de cualquier país desarrollado son familiares» (Díaz, 2000); estas cifras reflejan la importancia y la magnitud del tema respecto a la economía actual y, si se considera el hecho de que menos del 30 % de las empresas familiares en el mundo pasan a la segunda generación, la mitad que en otro tipo de empresas (Rivera, G., & Israel, 2013), se obtiene así una combinación altamente inestable y peligrosa para las economías.

El estudio sobre las peculiaridades de la empresa familiar se ha incrementado; diversos autores han dedicado parte de su obra para analizar las características que reúnen las empresas familiares. Las investigaciones han tratado de identificar patrones mediante el estudio de casos concretos y el levantamiento de información, esto con el fin de localizar los puntos clave que ayudan a llevar una mejor gestión de empresas familiares, aumentan la posibilidad de prevalecer en el mercado y seguir creciendo con el paso de generación en generación.

El estudio de la empresa familiar ha ganado protagonismo en el ámbito administrativo; Aira (2016) explica que las características principales que deben tener los líderes (o gerentes) miembros de la familia que forman parte de la empresa son, entre muchas otras, capacitación profesional y práctica de la generación sucesora, la confianza, tolerancia, lealtad, colaboración y comunicación, ya que, si todos los miembros de la familia involucrados en la organización cumplen con esto, se incrementa de forma importante la posibilidad de permanencia en el mercado.

Los autores del tema han buscado que sus escritos sirvan como punto de partida para la indagación en el estudio de las empresas familiares, tal es el caso de la investigación realizada por Velasco & García (2011), en la cual se expresa esta intención de forma clara como un objetivo primordial del mismo texto.

Una arista del tema que resulta interesante es cómo los factores familiares ganan gran importancia dentro de las empresas familiares; Flores y Bringas (2018), señalan que «una medición adecuada del desempeño competitivo de una empresa familiar requiere considerar dos dimensiones: desempeño empresarial y desempeño familiar». Gascón y Jofré (2013) explican que trabajar en una empresa con las características mencionadas y ver al conflicto, no como algo negativo sino como una situación de divergencia de intereses, permite discernir e identificar las flaquezas de la administración y da pauta para la identificación de vicios referentes a la gestión de la organización.

El acervo bibliográfico de la empresa familiar es amplio, así como lo son las declaraciones y opiniones otorgadas por múltiples autores; lo que complica llegar a una definición única de lo que representa una empresa familiar. A pesar de esto, es posible identificar similitudes dentro de las diversas propuestas.

Como lo expresan Casillas, Díaz, Rus y Vázquez (2014), la empresa familiar tiene la peculiaridad de que es gobernada bajo un esquema de valores concretos que permiten diferenciarla de otro tipo de empresa. En ella convergen dos tipos de organizaciones; una primera que es la familia con sus metas, valores y tradiciones y, una secundaria (la empresa) resultado de la creación del hombre, cuyo principal objetivo es incrementar las aportaciones (ser redituable). Por tanto, una empresa familiar es aquella que pertenece y es gestionada por una familia, la cual sustenta, dirige y aporta (tanto en cultura como en términos monetarios) a la organización y busca dirigirla hacia la rentabilidad dentro del marco moral y de valores propios de la familia.

Por otro lado, existen aportaciones más aterrizadas hacia el terreno pesimista del común de la empresa familiar. Mendivil (2015) explica el manejo cuasi tiránico y la poca distribución del poder y la toma de decisiones dentro de las empresas familiares de tamaño mediano hacia abajo. Considera a la empresa familiar aquella en la cual la dirección general cae totalmente sobre el dueño absoluto o algún familiar aislado, lo que causa una centralización del poder de decisión; además explica el problema que implica la falta de preparación (académica y de experiencia) de los familiares que ingresan a la organización sin pasar por ningún filtro objetivo de acceso.

Aunque las definiciones varíen, pueden determinarse por lo menos tres aspectos característicos que la mayoría de los autores aceptan. Propuesto por Casillas et al. (2014), se considera como empresa familiar a toda aquella donde la familia conserve más del 50 % de los derechos de voto en la Junta General, o el poder de decisión recaiga sobre el miembro fundador de la organización; o el control sobre el patrimonio haya recaído sobre alguno de sus herederos directos, cónyuges o cualquier miembro cercano de la familia. En segundo lugar, al menos se debe mantener un representante de la familia o pariente cercano dentro de la gestión y administración de la compañía. Por último, debe existir la intención de transferir el control de la empresa a generaciones venideras; existe el deseo de que los descendientes directos de la familia tomen el control sobre el patrimonio de la empresa.

Esto da pie a un concepto de gran importancia: la sucesión. Ferré y Llauradó (2000) consideran a la sucesión como un proceso crucial dentro de las organizaciones, el cual tiene su origen en un hecho natural; es consecuencia del envejecimiento progresivo de las personas, por lo que, llegado el momento, tendrán que ponerse en marcha un conjunto de acciones que desembocan en el cambio del control sobre la organización. En empresas familiares se espera que el mando siga manteniéndose

bajo el resguardo de un miembro familiar. En un escenario ideal, estas acciones tendrían que darse, hasta cierto punto, de manera programada y con la posibilidad de corregir las fallas; pero se sabe que esto está lejos de ser una realidad en la gran mayoría de empresas familiares.

Socorro (2004) hace incapié en la muy necesaria diferenciación entre un plan de carrera y un plan de sucesión. Mientras que la construcción de los planes de carrera suele ser rígida y lineal, los planes de sucesión no consideran el crecimiento o desarrollo profesional de la persona basado en sus años de experiencia o su trasfondo educativo (esto no significa que esos factores pierdan validez), sino que hacen una comparación entre el potencial del individuo y las capacidades y competencias requeridas por la vacante. Con esto se asegura obtener al sucesor más capaz para el puesto. Es importante considerar que, con cada proceso de sucesión, la cultura y procesos pueden verse afectados por el cambio en el estilo de liderazgo. Es por esto que los traspasos de una generación a otra deben llevarse a cabo siguiendo alguna pauta que reduzca el impacto tan abrupto en el día a día de la empresa. Esto deja ver por qué los procesos de sucesión pueden llegar a ser peligrosos para las empresas familiares si no se dan de manera correcta. Aparte del desarrollo de un protocolo de sucesión, es importante buscar la institucionalización de la empresa familiar. Un buen gobierno corporativo es útil debido a que el paso de los años termina por desgastar las relaciones familiares y debe existir un órgano regulador de las dinámicas de poder dentro de las empresas familiares.

En el mundo no existen dos empresas que sean idénticas, por lo que es un rotundo error implementar los modelos y soluciones que le han funcionado a otras organizaciones y esperar los mismos resultados; para ello Quintana (2012) señala tres órganos importantes en las empresas familiares, el Consejo de Administración, El Consejo Familiar y la Junta General de Accionistas.

El Consejo de Administración funge como mediador entre accionistas y familia; busca evitar que existan vicios de *control desde las sombras*, es decir, que un miembro de la familia manipule los hilos de la organización desde una posición de anonimato. Seguido se encuentra el Consejo Familiar, que es un órgano integrado por miembros de la familia y consultores, los cuales pueden formar parte o no de la familia. El objetivo principal de esta figura es velar por los intereses de la familia y orientar la organización hacia el cumplimiento de sus objetivos, considerando la ventaja competitiva que le otorgan los valores y cultura organizacional propia de cada empresa familiar. Por último, está la Junta General de Accionistas; quienes son todos aquellos que mantienen inversiones dentro de la organización; estos, principalmente, velan por la rentabilidad de la organización, por lo que es importante mantener un sano equilibrio entre los intereses familiares y los intereses de los accionistas.

Es usual que, en un comienzo, las organizaciones en general no cuenten con un órgano estructurado para la gestión de la empresa, pero lo recomendable es que conforme la empresa crezca se migre de modelos basados en individuos (fundador, dueño, etc.) a una estructura formal, como un Consejo Administrativo. El cambio se da de poco en poco, la institucionalización es un proceso largo que implica grandes trabajos y mucha planificación; lo ideal es evolucionar las estructuras a la par de la familia, empresa y entorno; mas esto no significa que se deba burocratizar los procesos, es decir, crear estructuras engorrosas que solo terminen por entorpecer el desempeño y la agilidad de las empresas familiares.

Sobre el gobierno familiar, Quintana (2012) describe que es un sistema conformado por las relaciones entre los miembros de la familia que tienen el control político y, en la mayoría de los casos, la gestión de la organización, cuyo fin principal es garantizar la separación de la gestión empresarial de todos aquellos elementos familiares que puedan llegar a restar competitividad. El gobierno familiar viene a asegurar la sana integración entre los dos entes principales de una empresa familiar: familia y empresa. Gómez y Zapata (2013) explican las principales labores del gobierno familiar; entre las cuales están el definir la misión de la empresa, diseñar el plan patrimonial, preservar los valores y la cultura de la empresa, evitar conflictos familiares que involucren a la empresa y, por último, asegurar una buena formación de los miembros más jóvenes de la familia.

Cada uno de los puntos anteriores podrían tomarse a manera de objetivos a cumplir (o metas por alcanzar) en la empresa y cuya recompensa sería acercarse cada vez más a una gestión funcional que traiga como consecuencia un balance saludable entre familia y empresa.

Método

Este documento tiene como objetivo primordial proponer estrategias que permitan extender el tiempo de vida de las empresas familiares y les ayuden a crecer con miras hacia el futuro; por lo tanto, se planteó un diseño de la investigación de tipo explicativo y con un diseño cualitativo. El fin de esto fue que se lograran analizar los factores que intervienen en el éxito o fracaso de una organización al pasar de una generación a la siguiente. Con esto se buscó definir modelos del tipo causa-efecto que mostraran la relación entre los patrones que se siguen dentro de las empresas familiares y el resultado obtenido en los procesos de sucesión.

Se comenzó con una investigación documental del acervo literario referente a las empresas familiares y su mortandad; aquí se echó mano de medios y documentos publicados por diversos autores y entidades que proporcionaron una base teórica e histórica sobre la empresa familiar y su transición, que sirviera de referencia para definir los instrumentos de entrevista para los empresarios y/o sucesores. Como siguiente etapa se acudió a la obtención de relatos biográficos múltiples de tipo individual. El objetivo de esto fue la recolección a través de entrevistas de experiencias, anécdotas, consejos y cualquier otro tipo de relato que pudiera tomarse como un indicador o factor de éxito (o fracaso) en lo referente al ciclo vital de la empresa familiar. Se siguió con un proceso de síntesis de la información, con miras hacia el procesamiento y extracción del material más valioso para el cumplimiento del objetivo propuesto en el comienzo de esta investigación. La síntesis de la información llevó a concretar lo anteriormente mencionado respecto a los modelos causa-efecto y a la interrelación de factores y patrones en el destino de las empresas familiares. La etapa final se relaciona directamente con el proceso de síntesis de la información, pues es aquí donde se hace uso de la información útil recabada y se procede a realizar la propuesta de estrategias que le permitan a las empresas familiares alargar su tiempo de vida y lograr sobrepasar los ciclos de sucesión dentro de la organización.

Para obtener los relatos biográficos se decidió llevar a cabo diálogos con empresarios de empresas familiares de tamaño pequeñas y medianas, de la región del Bajío Mexicano y la condición a cumplir fue que tuvieran, al menos, la segunda generación a cargo de la empresa familiar o se encontraran en proceso de sucesión. Se acordó que el giro de las organizaciones estuviera orientado hacia manufactura y servicios, pues son estas las que más abundan. No se realizó un muestreo estadístico, sino que se seleccionó a los candidatos por conveniencia y disponibilidad para responder a la encuesta; se empleó el criterio de saturación de la información para finalizar el número de entrevistas.

Resultados

Con motivo de complementar la información, se hizo un contraste entre el contenido bibliográfico y la realidad de las empresas familiares en la zona del Bajío Mexicano; para ello, se aplicó un total de siete entrevistas a empresarios de la región y, a través de la saturación de información, fueron catalogadas como las más pertinentes. Estas empresas familiares desempeñaban sus labores en las ciudades de León, Irapuato, Silao en el Estado de Guanajuato y de la Ciudad de Aguascalientes, Aguascalientes. Todas ellas se encontraban dentro del rango de pequeñas y medianas empresas.

A pesar de que los giros de negocio son diversos (comercialización, transporte de carga, manufactura, etc.), comparten, en su mayoría, las mismas particularidades y, refiriéndose a la gestión y estructura, sufren casi los mismos problemas. La poca documentación de procesos, la informalidad de sus órganos y sistemas y falta de conocimiento sobre herramientas de gestión vienen a mermar el potencial con el que cuentan estas organizaciones.

Un común denominador entre las empresas entrevistadas es que se encuentran dentro de las primeras generaciones de la empresa; esto conlleva que la interferencia de la familia dentro de la organización aún no sea tan notoria. Además, dichas empresas comparten la particularidad de estar pasando por el proceso de formación de los sucesores; estos se encuentran actualmente ejerciendo labores de mejora dentro de las organizaciones aplicando los conocimientos obtenidos en sus estudios del nivel superior y aprendiendo los modos que rigen la operación dentro de la organización.

Esto último conduce a un punto interesante: con el paso de las generaciones, la formación académica de los sucesores gana cada vez más relevancia para los directivos de empresas familiares y, aunque la educación profesional es clave, también es necesario formar a las generaciones jóvenes en otras áreas relativas al negocio; esto es algo que menciona Quintana (2012), cuando explica que es conveniente que las nuevas generaciones tengan un conocimiento elevado del valor del dinero y la importancia de no derrocharlo, de la necesidad de ahorrar para poder consumir o invertir en el futuro, de los criterios básicos a los que se debe ajustar la inversión del ahorro, del valor que tienen el esfuerzo, el trabajo propio y el de los demás, de lo que implica y no implica ser un buen accionista: trabajar obligatoriamente en la empresa.

Retomando el punto anterior; aunque es algo que parezca extraño, se debe considerar la posibilidad de que los prospectos a ser sucesores no tengan dentro de sus aspiraciones laborar dentro de la organización; en tal caso, se debería hacer un plan de contingencia donde se contemple dicha posibilidad y las opciones que

esto le deja a la empresa. Es un hecho que el fundador en estas empresas empieza por involucrar a sus hijos para que comiencen a conocer y, en un futuro, tomen la dirección de las empresas, en muchas ocasiones, incluso, sin tener tan claros sus objetivos personales a futuro, simplemente se da por un hecho.

La realidad es que, para que cualquier empresa se desarrolle de manera exitosa es necesario contar con la vocación de sus líderes y, siendo el caso de que los sucesores no cuenten con la motivación para continuar con el proyecto de la empresa familiar, será necesario discernir entre si es mejor vender, traspasar, abrir al público o cerrar la empresa. Cada opción tendrá sus beneficios y sus perjuicios, y la decisión dependerá enteramente de la situación propia de la organización y de la familia. Aunque no sea el destino ideal para la empresa familiar, hay que tomarlo en cuenta como una posibilidad latente, más dentro de las empresas familiares de pequeño tamaño o que se encuentran dentro de las primeras generaciones.

Siguiendo con la formación de los sucesores; es evidente que en el paso de una generación hacia la otra se incrementa la formación académica profesional; el 71 % de los entrevistados cuenta con un nivel de estudios superior a sus antecesores. Los entrevistados de mayor edad se dedicaron principalmente a trabajar dentro la organización y dejaron los estudios de lado; esto es algo común, dado que el mero contexto social lo dictaminaba como el estándar; los sucesores entrevistados dejaron en claro que su formación académica era de primordial importancia y esta, en la mayoría de los casos, se dio a la par de su paso por las diferentes áreas del negocio, aunque debe considerarse que la formación académica de los sucesores al mismo tiempo que los prepara, les abre la visión sobre su futuro y sus opciones de desarrollo. Será importante para el sucesor discernir si acoplarse a la empresa familiar le resulta beneficioso o si le es mejor buscar su propio desarrollo profesional. Esto es una variable que las empresas familiares deberán incorporar dentro de la planeación de sus procesos de sucesión.

Nonaka & Takeuchi (1995) proponen que la formación del capital humano representa un factor de éxito para la innovación de la industria; explican la *creación* del conocimiento como el resultado de la convergencia de cuatro modos de crear conocimiento: socialización, internalización, combinación y externalización. Siguiendo este proceso se logra pasar del conocimiento tácito hacia el conocimiento explícito, es decir, de lo abstracto a lo concreto. Quintana (2012) retoma el tema de la formación y resalta lo beneficioso que resulta incluir a los futuros sucesores (desde pequeños) dentro de las operaciones del día a día de la organización; con esto desarrollan el sentido de pertenencia y la consciencia sobre el patrimonio de la empresa. Además, el autor presenta otra propuesta: llegado el momento oportuno, enviar a los sucesores a trabajar dentro de otras organizaciones del ramo, esto mediante alianzas entre organizaciones, con el fin de capacitar a los sucesores y adentrarlos en entornos que no comparten las mismas características que el propio; esto ayuda a ampliar el criterio y acrecentar la visión de los sucesores sobre la propia realidad de la empresa que pretenden dirigir en el futuro.

Algo que sostiene un fuerte enlace con la formación de las futuras generaciones es la clara tendencia hacia la tecnificación del equipo de trabajo y la implementación de soluciones tecnológicas e ingenieriles. Ambas cuestiones en aumento, conforme el paso de las generaciones; los entrevistados de mayor edad lo ven como el siguiente paso, algo que hacer a futuro; mientras que para aquellos más jóvenes es tema obligado en la actualidad de la empresa, un área en la que perciben rezago y que debería tratarse de inmediato.

Una cuestión que comparten los entrevistados es en la falta de protocolos de acción e intervención familiar dentro de la organización; la falta de órganos administrativos delimitados y con funciones establecidas es una constante que parece ser común dentro de las empresas familiares de pequeño a mediano tamaño. Sumado a esto, existe una pobre definición de los roles que se desempeñan dentro de las organizaciones; los esquemas jerárquicos tienden a ser redundantes o, en su caso, inexistentes y las líneas de responsabilidad son difusas. Lo anterior conlleva a la monopolización de la toma de decisiones por parte del director de la organización y, aunque esto podría no parecerlo, representa un riesgo latente para la empresa ya que, sin la constante presencia del director, la organización no será capaz de seguir un rumbo de crecimiento propio. Además, limita el desarrollo de liderazgos que permitirían el crecimiento futuro de la empresa.

Otra similitud entre los entrevistados se encontró al momento de cuestionarles sobre lo que consideran que se pudo hacer mejor dentro del proceso de sucesión. Las respuestas se pueden reducir a tener más información sobre qué alternativas podían haberse tomado y haber comenzado antes; lo que se traduce a una mejor planeación y formación, tanto académica como de negocios.

A manera de cierre de la entrevista se les pidió a los sujetos entrevistados que compartieran un consejo o experiencia que podría ayudar a empresas que se encuentren en labores de sucesión. Se obtuvieron comentarios interesantes que se relacionan directamente con los tres puntos anteriores. A manera de síntesis de los comentarios obtenidos, se podría concluir que la información es el insumo principal para la toma de decisiones, la formación académica se entiende como un instrumento de mejora, y una planeación bien desarrollada y ejecutada es un medio para la correcta transición entre generaciones.

La bibliografía y los estudios concuerdan en una postura: lo mejor es trabajar con estructuras dentro de la empresa, sean formales o informales, pues su mera existencia delimita los marcos de acción y permite una mejor interacción entre los miembros de la empresa. Lo ideal será caminar hacia la formalización, pero es entendible que esto no sea posible para todas las empresas, pues dependerá enteramente del contexto individual.

Haciendo una comparación entre lo recopilado en los textos y lo obtenido mediante las entrevistas se puede observar el rezago entre el ser y el deber ser de las organizaciones. Por un lado, se encuentran las buenas prácticas propuestas por los autores y por el otro está el día a día de las micro y pequeñas empresas que, en el mejor de los casos, han comenzado el camino hacia la institucionalización, pero la distancia a recorrer sigue siendo muy amplia.

Si se escala lo obtenido mediante la documentación y las entrevistas, podría llegarse a la conclusión de que la mortalidad de la empresa familiar se debe principalmente a la falta de información (o acceso a ella), lo cual se relaciona directamente con otro tema relevante; la falta de formación. Esto no se refiere únicamente a la formación académica, pues se logra observar que conforme pasan las generaciones, los miembros más jóvenes alcanzan mayores niveles educativos; sino que se relaciona más hacia la formación dentro de un entorno tan específico como lo es una empresa familiar y su gestión.

La empresa familiar se comprende como un ente complejo con una cultura arraigada, por lo que insertar en ella individuos que no empatan con el flujo de la organización puede concluir en un grave problema para la empresa. Retomando las respuestas de los entrevistados, la constante era que los sucesores se incorporaran a la empresa solo por el hecho de formar parte de la familia y, lo que resulta aún más alarmante, muy pocas cuentan con estándares definidos para el ingreso de personal de cualquier área de la empresa.

Todos los entrevistados aseguraron no haber atravesado ningún filtro de selección, ni examen de aptitud para desempeñar el puesto de mando que tienen a su cargo actualmente; si bien, todos se relacionaron desde una edad temprana con las operaciones de la empresa, existe una diferencia sustancial entre conocer el día a día de la organización y tener la experiencia necesaria para desempeñar un puesto gerencial o directivo en la empresa.

Por otro lado, está la cuestión de que la planeación del proceso de sucesión ha sido prácticamente inexistente; en el caso de aquellos que son segunda generación, la tendencia no cambia demasiado para aquellas empresas que cuentan mayor vida activa. Las estrategias empresariales y el rumbo de la organización no están sustentadas sobre una estructura robusta que resista las eventualidades ni existen planes de acción para gestionar el cambio entre generaciones. No hay planes de contingencia relacionados a la repentina desaparición de los directores ni al supuesto de que no existan sucesores de la familia elegibles; esto es entendible en el contexto Latinoamericano, donde el testamento sigue siendo tema tabú dentro de las familias y la tradición de ocultar al fisco, dejan a los sucesores con las riendas de una organización con nula claridad sobre el patrimonio que posee.

Conclusiones

La situación de la empresa familiar en México es un tema complejo que requiere de un mayor acercamiento tanto del sector empresarial, como académico y del Estado. Resulta controversial que la principal fuente de empleo e ingreso para el país (y la mayoría de los países en general) sea también la que mantenga menores probabilidades de sobrevivir.

Con la recopilación de información se pudo constatar la relación entre la poca estructuración de las empresas familiares y los problemas que acarrea un proceso de sucesión; la falta de jerarquías y, usualmente, la mal llevada relación entre los miembros de una empresa familiar.

La alta tasa de mortalidad de la empresa familiar habla de problemas estructurales arraigados y del poco conocimiento sobre herramientas que ayuden a una mejor gestión de las empresas familiares desde las edades tempranas. Es común que empresas pequeñas no busquen burocratizar sus operaciones, ni asentar una estructura altamente rígida, pues su misma naturaleza y ritmo vertiginoso les obliga a mantener una flexibilidad que pareciera exagerada; mas esto no debería significar un pobre control sobre el desempeño de la organización. Aunque se deberá considerar la naturaleza de cada empresa, ya que en muchas ocasiones los procesos se han realizado de manera constante por varios años, sin que se formalicen o se den a conocer, generando dependencia incluso hacia colaboradores internos.

La creación de organismos dentro de la empresa es un paso hacia una mejor gestión; en el caso de las pequeñas empresas o aquellas relativamente jóvenes, no sería obligado que fueran formales; como se ha mencionado anteriormente, cada empresa tendrá sus propias necesidades y deberá empatar sus intereses con sus posibilidades de cambio.

Algo que ha quedado en evidencia es la pobre planeación a futuro de las empresas familiares de la región, y esto podría escalar a la región Bajío. La renuencia a formalizar el proceso de sucesión se relaciona directamente con la ineficiente gestión de los asuntos familiares relacionados a la empresa. Es de gran relevancia hacer comprender a los directivos que la planeación sobre el futuro control del patrimonio familiar es imprescindible, más aún en las pequeñas y medianas empresas, donde una situación de gran incertidumbre, como la muerte del director, puede provocar hasta la desaparición de la empresa. La poca planeación estratégica y el rezago generalizado reducen las posibilidades de que una empresa familiar salga delante de un proceso de sucesión no planeado.

Por otro lado, se debe considerar que el progreso tecnológico ha permeado hacia todos los sectores, resaltando el económico, y la revolución de los medios productivos ha venido a resonar en las estructuras económicas tradicionales. Hoy en día, es extremadamente difícil que exista (y persista) un negocio renuente a adoptar tecnologías dentro de sus procesos. Esto, sin duda, ha permitido el incremento exponencial de las operaciones de las empresas familiares, pero, a la vez, ha causado el pronto declive de aquellas entidades que no aceptan el cambio, o que no tienen los medios para hacerlo. La adopción de herramientas tecnológicas es un punto clave para afianzar el desarrollo de la empresa familiar; la tendencia hacia la tecnificación de los miembros de la organización y la implementación de herramientas digitales van en aumento en la región del Bajío Mexicano, lo que deja ver el importante papel que juega la preparación de los sucesores y colaboradores, pues en ellos recaerá directamente la tarea de llevar a la empresa por el camino del cambio tecnológico.

Referencias

- Aira, M. R. (2016). La sucesión exitosa en las empresas familiares. *Orbis. Revista Científica Ciencias Humanas*, 11(33), 82-104.
- Arenas, H. A., Rico, D. (2014). La empresa familiar, el protocolo y la sucesión familiar. *Estudios Gerenciales*, vol. 30, núm. 132, pp. 252-258.
- Casillas, J., Díaz, C., Rus, S., & Vázquez, A. (2014). *La gestión de la empresa familiar*. Paraninfo.
- Díaz, R. R. (2000). *La Empresa Familia: Doce claves para el éxito*. Sofesa Fundación. Bravo Murillo.
- Flores, S. O., & Bringas, C. T. (2018). Competitividad de empresas familiares. *Interciencia*, 43(4), 236-241.
- Gandarillas, M., Núñez, C., & Rivero, R. (2019). *Empresa familiar, una visión práctica*, FC Editorial. Fundación Confemetal.
- Gascón, S. A., & Jofré, A. W. (2013). Conflictos en empresas familiares. *Uncuyo: Facultad de Ciencias Económicas*, 15-18.
- Ferré, M. G., & Llauradó, J. M. (2000). *El empresario familiar y su plan de sucesión: preguntas y respuestas*. Ediciones Díaz de Santos
- Gómez-Betancourt, G., & Zapata-Cuervo, N. (2013). Gobierno corporativo: una comparación de códigos de gobierno en el mundo, un modelo para empresas latinoamericanas familiares y no familiares. *Entramado*, 9(2), pp. 98-117.
- INEGI (2012). Las mil empresas más grandes: Censos Económicos 2009. Instituto Nacional de Estadística y Geografía. <https://bit.ly/3Fwlb3R>
- KPMG (2016) *Empresas Familiares en México: El desafío de crecer, madurar y permanecer*. <https://bit.ly/3nhBV8y>
- KPMG (2019) *Empresas familiares en México: Tiempo de sucesión en un escenario disruptivo*. <https://bit.ly/3pxiaNc>
- Mendivil, V. (2015) *Metodología para institucionalizar a la empresa familiar y a la empresa mediana*. Instituto Mexicano de Contadores Públicos
- Nonaka, I. y Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. University Press.

- Quintana, J. (2012). *Guía práctica para el buen gobierno de las empresas familiares*. Instituto de la Empresa Familiar.
- Rivera, G., & Israel, S. (2013). Modelo de gestión para las empresas familiares con perspectivas de crecimiento y sostenibilidad. *Revista Perspectivas*, (31), 87-132.
- Socorro, F. (2004). Planes de Sucesión: No los confunda con los Planes de Carrera - deGerencia.com. <https://bit.ly/3GdELEd>
- Teixeira, R. M., & Barbosa, F. C. (2013). Sucesión y conflictos en empresas familiares: estudio de casos múltiples en pequeñas empresas hoteleras. *Estudios y perspectivas en Turismo*, 22(5), 854-874.
- Velasco, C. A. B., Parra, V. F. G., & García, C. Q. (2011). Evolución de la literatura sobre empresa familiar como disciplina científica. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 14(2), 78-90.