

PROFESIONALIZACIÓN DE EMPRESAS FAMILIARES: CASO EMPRESA FAMILIAR MEDIANA DE PLÁSTICOS Y HULES EN MICHOACÁN.

**PROFESIONALIZACIÓN DE EMPRESAS FAMILIARES: CASO EMPRESA FAMILIAR
MEDIANA DE PLÁSTICOS Y HULES EN MICHOACÁN**

**PROFESSIONALIZATION OF FAMILY BUSINESSES: CASE OF A MEDIUM-SIZED FAMILY
BUSINESS IN THE PLASTICS AND RUBBER INDUSTRY OF MICHOACÁN**

Omar Heredia Portillo*, Enrique Guardado Ibarra**,
Carlos Méndez González***

*Doctorante en Ciencias en Negocios Internacionales por el ININEE – UMSNH.
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2239-996X>

**Doctorante en Ciencias en Negocios Internacionales por el ININEE – UMSNH y profesor en Relaciones Comerciales Internacionales por la UNLA. Email: eguardado@unla.edu.mx
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7329-9811>

***Profesor e investigador de la Universidad de Colima. Email: cmendez6@ucol.mx
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4601-9028>

Dirección para recibir correspondencia: omar.heredia@alumno.udg.mx

Fecha de recibido: 10 de agosto de 2019

Fecha de aceptación: 5 de septiembre de 2019

DOI: <https://doi.org/10.19136/hitos.a25n73.3585>



HEREDIA-PORTILLO O., GUARDADO-IBARRA E., MÉNDEZ GONZÁLEZ C.
SEPTIEMBRE-DICIEMBRE 2019. Año 25, Número 73. Págs. 471-489

PROFESIONALIZACIÓN DE EMPRESAS FAMILIARES: CASO EMPRESA FAMILIAR MEDIANA DE PLÁSTICOS Y HULES EN MICHOACÁN.

RESUMEN

OBJETIVO: Identificar posibles problemas en torno al sistema de negocio familiar en la mediana empresa de la industria de plásticos y hules de Michoacán aplicando el inventario de negocio familiar aspen y el modelo de negocio.

MATERIAL Y MÉTODO: Usando un diseño de estudio transversal, se comparó los resultados de la encuesta de cuatro individuos, desempeñando los roles de tomador de decisiones, propietario y miembro de la familia, para determinar diferencias en torno a la gestión de relaciones personales y negocios.

RESULTADOS: Existen diferencias entre los miembros de la familia en relación con la planeación, organización, dirección y control de la empresa familiar.

CONCLUSIONES: La propiedad y puestos claves de la empresa están centralizados, el modelo de negocio de la compañía no está actualizado y las diferencias en las relaciones de negocio entre los miembros de la familia podrían afectar ampliamente su estrategia, cultura, sucesión y gobernanza. Por lo tanto, una posible solución es avanzar hacia la profesionalización, prestar mayor atención al rol que juegan los tomadores de decisiones en los cambios organizacionales y estratégicos, y analizar constantemente el entorno para comprender los cambios que se producen y así, adaptar el modelo de la empresa a las fuerzas externas con mayor eficacia.

PALABRAS CLAVE: Empresa familiar. Sucesión. Gobernanza. Profesionalización. Relaciones de negocio. Modelo de negocios.

ABSTRACT

OBJECTIVE: To identify possible problems around the family business system in the medium-sized company of the plastics and rubber industry of Michoacán by applying the aspen family business inventory and the business model.

MATERIAL AND METHOD: Using a cross-sectional study design, the results of the survey of four individuals performing the roles of decision maker, owner and family member were

PROFESIONALIZACIÓN DE EMPRESAS FAMILIARES: CASO EMPRESA FAMILIAR MEDIANA DE PLÁSTICOS Y HULES EN MICHOACÁN.

compared, to determine differences around the management of personal and business relationships.

RESULTS: There are differences between family members in relation to the planning, organization, direction and control of the family business.

CONCLUSIONS: The ownership and key positions of the company are centralized, the business model of the firm is outdated and differences in business relationships between family members could greatly affect its strategy, culture, succession and governance. Therefore, a possible solution is to move towards professionalization, pay more attention to the role that decision makers play in organizational and strategic changes, and constantly analyze the environment to understand the changes that occur and thus, to adapt the company's model to external forces more effectively.

KEY WORDS: Family business. Succession. Governance. Professionalization. Business relations. Business model.

INTRODUCCIÓN

En México, se estima que más del 90% de las firmas que cotizan en la Bolsa Mexicana de Valores (BMV) tienen una representación familiar en el capital y en el control (KPMG, 2016). Estas empresas en su mayoría son pequeñas y medianas (pymes), las cuales generan 67% del empleo en el país, convirtiéndolas en un factor importante para la estabilidad económica de corto y largo plazo (Meza, 2017; Unión Europea, 2009). Divergen en las formas fundamentales del conocimiento en administración, porque tienen como propósito la continuidad, su meta es la preservación de los activos y reputación familiar, y su forma de innovar es a través de las mejoras incrementales (Ward, 2005). Además, se caracterizan por: (1) creer que las relaciones y lealtades dentro de una familia son las más fuertes e importantes; (2) creer que la misma familia controlará el negocio familiar en cinco años; (3) sostener que nadie vigila mejor tu dinero que tú; (4) escanear el ambiente para ver que están haciendo e invirtiendo sus competidores en relación con tecnologías de información, ventas y mercadotecnia; (5) descartar los productos y servicios viejos y crear nuevos; y (6) moverse rápidamente y ser flexibles en los muchos roles que juegan (The Family Firm Institute, 2014).

PROFESIONALIZACIÓN DE EMPRESAS FAMILIARES: CASO EMPRESA FAMILIAR MEDIANA DE PLÁSTICOS Y HULES EN MICHOACÁN.

Así, la idea de empresa familiar evoca una organización económica sostenida por vínculos de afinidad reconocidos socialmente (individuos con cierto parentesco) con el objetivo de dar continuidad generacional al derecho de propiedad y control, ya sea para construir un patrimonio y asegurar el futuro de los hijos, conservar la herencia o mantener la unión parental (Cisneros, Ramírez y Hernández, 2011; KPMG, 2016). Aunque no existe un consenso en la definición de una empresa familiar, se toma la descripción dada por la Unión Europea (2009), una empresa es familiar sí: (1) la mayoría de sus decisiones está en posesión de la persona que estableció la firma, sus conyugues, parientes, hijos o herederos directos de sus hijos; (2) la mayoría de las decisiones son directas o indirectas; (3) al menos un representante de la familia o miembro participa formalmente en el gobierno de la firma; y (4) si la persona que estableció o adquirió la firma (capital social), su familia o descendientes, poseen al menos el 25% de los derechos de control definidos por su participación en el capital.

Cisneros et al. (2011), afirman que las empresas familiares están compuestas por tres sistemas: familia, propiedad y empresa, y que en este último, surgen los conflictos dada la complejidad de las relaciones existentes entre los participantes, propiciando desafíos en la sucesión o transición generacional. Limitando su tamaño debido a la madurez de los sectores donde operan, las dificultades financieras, la resistencia al cambio de los líderes y, fundamentalmente, el temor a perder el control familiar y la preferencia por la estabilidad frente a los objetivos económicos (Corona y del Sol, 2015).

Las empresas familiares enfrentan muchos retos, entre ellos la innovación (66%), el acceso a las habilidades y capacidades adecuadas (60%) y la digitalización (44%) (PwC, 2018). Al igual que: (1) problemas físicos, emocionales y financieros entre los miembros de la familia; (2) ausencia de cultura y estructura formal; (3) presión para contratar miembros de la familia; (4) falta de capacitación para los nuevos empleados; (5) gran rotación de empleados no familiares debido a que sienten que solo existen oportunidades de crecimiento para aquellos que son parte de la familia; (6) complicaciones para determinar de dónde y cómo obtener el capital; (7) falta de una visión externa del negocio; (8) no tener conocimiento del valor de la empresa; y (9) falta de un plan que estipule quien se hará cargo de la empresa; (The Family Firm Institute, 2014; Abellera, 2011) .

La dirección y la administración en la mayoría de los negocios familiares pasan por tres fases durante el transcurso de su existencia (International Finance Corporation, 2008): (1) el

PROFESIONALIZACIÓN DE EMPRESAS FAMILIARES: CASO EMPRESA FAMILIAR MEDIANA DE PLÁSTICOS Y HULES EN MICHOACÁN.

fundador; (2) la asociación de hermanos; y (3) la confederación de primos. En las que enfrentan diferentes problemas, como las transiciones del liderazgo y la sucesión, siendo los conflictos las causas de que solo tres de cada 10 sobrevivan a la segunda generación, y solo una de cada 10 se transfiera a una tercera, por lo que el tiempo de vida de las empresas familiares exitosas se estima en 24 años (el tiempo promedio que el fundador está asociado con la empresa) (Kets de Vries, 2017; International Finance Corporation, 2008).

Según San Martín y Durán (2017) los conflictos en las empresas familiares mexicanas son a menudo común y surgen por temas relacionados con la remuneración para miembros de la familia que participan activamente (30%), quien puede y quien no trabajar en la empresa (28%), el rol que la familia política debe tener o no en la empresa (23%). Por lo que, como señala Cisneros et al. (2011), el reto más importante es, probablemente, “integrar los intereses de los diversos actores en objetivos compartidos y coordinar los esfuerzos organizacionales para el logro de estos” (p. 68). Dado que la propiedad concentrada en una familia afecta ampliamente su estrategia, cultura, sucesión y gobernanza, incluso, la propiedad es también una fuente de orgullo colectivo y objetivos dispares dentro de la familia (Ward, 2005).

Para comprender mejor las empresas familiares, el modelo de los tres círculos las subdivide en tres grupos interdependientes y superpuestos: familia, propiedad y empresa (Davis, 2018). Es decir, se ve a la empresa familiar como un conjunto de sistema dentro de los cuales se toman decisiones e interacciones y, cada sistema tiene sus propias funciones, roles y responsabilidades (The Family Firm Institute, 2014), específicamente: (1) sistema empresarial, que abarca la operación, misión, estrategias, gerentes y otros empleados; (2) sistema de propiedad, que incluye la forma legal, distribución de propiedad, objetivos, aspiraciones de los dueños y gobierno; y (3) sistema familiar, que involucra a las familias conectadas a la empresa, objetivos, relaciones, valores y patrones de comunicación.

Entonces, cada sistema dentro de los círculos es un sistema abierto, que existe en un entorno más amplio e interactúa entre sí (The Family Firm Institute, 2014). Por lo tanto, como muestra la figura 1, se pueden identificar siete grupos de interés distintos (o *stakeholders*) con una conexión con la empresa familiar (Davis, 2018): (1) miembros de la familia que no participan en el negocio, pero que son descendientes o cónyuges/socios de propietarios; (2) propietarios de la familia no empleadas en el negocio; (3) propietarios no familiares que no trabajan en el negocio; (4) propietarios no familiares que trabajan en el negocio; (5) empleados no familiares;

PROFESIONALIZACIÓN DE EMPRESAS FAMILIARES: CASO EMPRESA FAMILIAR MEDIANA DE PLÁSTICOS Y HULES EN MICHOACÁN.

(5) miembros de la familia que trabajan en el negocio, pero no son dueños; y (6) propietarios de la familia que trabajan en el negocio.



Figura 1. Modelo de tres círculos del sistema de negocio familiar.

Fuente: Adaptado de Davis (2018) y The Family Firm Institute (2014).

Davis (2018) dice que cada uno de los siete grupos de interés tiene sus propios puntos de vista, objetivos, inquietudes y dinámicas y el éxito a largo plazo de los sistemas de empresas familiares depende del funcionamiento y el apoyo mutuo entre estos. Permitiendo identificar dónde se encuentran las personas clave y los roles que tienen los miembros de la familia y, las áreas de superposición indican el traslape de roles y la posible confusión que pueden dar como resultado comportamientos y resultados que tienden a ser destructivos o difusos, pero cuando se aclaran, aceptan y alinean pueden usarse de manera constructiva para fortalecer la empresa (The Family Firm Institute, 2014; Davis, 2018).

Con base en lo anterior, el propósito de este estudio es realizar un primer examen para identificar posibles problemas en torno al sistema de negocio familiar (sistema empresarial, sistema de propiedad y sistema de familia) con el fin de generar posteriormente acciones de mejora. La investigación se desarrolla de la siguiente manera, en el apartado dos se explica la forma en que se realizó la investigación, el diseño, los sujetos que participaron, los instrumentos aplicados y el procedimiento. En el apartado tres se presenta los resultados que se obtuvieron. En el apartado cuatro se exponen los hallazgos en contraste con la teoría.

PROFESIONALIZACIÓN DE EMPRESAS FAMILIARES: CASO EMPRESA FAMILIAR MEDIANA DE PLÁSTICOS Y HULES EN MICHOACÁN.

MATERIAL Y MÉTODO

El diseño de este estudio fue no experimental transeccional exploratorio, debido a que el problema de investigación era poco conocido y por constituir el paso previo para la aplicación de otro diseño más robusto (García, 2009). Por otro lado, las técnicas de recolección de datos usadas fueron la observación, entrevista, encuesta y análisis de datos secundarios. Se definió como población, a todos los individuos que forman parte del sistema de la empresa familiar estudiada, de tamaño mediana de acuerdo con el número de personal ocupado (se omite el nombre y ciertos datos de la empresa en común acuerdo para fines de la presente investigación). Se obtuvo una muestra a través de un muestreo propositivo, en el que se eligieron cinco individuos de la empresa, cuatro desempeñando los roles de tomador de decisiones, propietario y miembro de la familia (FA1, FA2, FA3, FA4) y uno de los trabajadores más antiguos (T1), que decidieron participar en el estudio y estuvieron dispuestos a que sus características fueran estudiadas (García, 2009).

El primer instrumento fue una adaptación del Inventario de Negocio Familiar Aspen (AFBI, por sus siglas en inglés) de Moncrief, Paul y Craig (2006) diseñado para que los consultores en negocios familiares capturen y comprendan efectivamente las dimensiones del sistema híbrido de la empresa familiar. AFBI estuvo compuesto por 10 escalas con 10 preguntas cada una. Las cinco primeras escalas se centraron en cómo la familia gestiona sus relaciones personales, y las cinco siguientes abordaron cómo la familia gestiona sus relaciones en los negocios. Se utilizó una escala tipo Likert de cinco puntos para todas las respuestas que va de 1 (totalmente en desacuerdo) a 5 (totalmente de acuerdo).

El segundo instrumento, fue una adaptación de Osterwalder y Pigneur (2010) para describir el modelo de negocio de una empresa e identificar como la firma crea, entrega y captura valor. Según Osterwalder y Pigneur (2010) “la mejor manera de describir un modelo de negocio es dividirlo en nueve módulos básicos que reflejen la lógica que sigue una empresa para conseguir ingresos” (p. 15). La investigación comenzó con un acercamiento con el empresario, lo que permitió definir a la empresa como familiar. Posteriormente, se llevó a cabo una investigación documental para establecer una definición de empresa familiar, características distintivas y desafíos, además, los modelos e instrumentos para su estudio. Después, se aplicaron los instrumentos y se analizaron mediante técnicas estadísticas gráficas para contrastarse con la teoría.

PROFESIONALIZACIÓN DE EMPRESAS FAMILIARES: CASO EMPRESA FAMILIAR MEDIANA DE PLÁSTICOS Y HULES EN MICHOACÁN.

RESULTADOS

Las dimensiones analizadas en la empresa se agruparon en dos grandes categorías, gestión de relaciones personales (CECF, CVFA, CRCO, EIPF y CDIN) y gestión de relaciones en el negocio (DPNE, DIPR, PAFA, LNFA y PCDI). Como muestra la figura 2, existen diferencias en las puntuaciones obtenidas entre los miembros de la familia (identificados como FA1, FA2, FA3 y FA4) principalmente en las relaciones en el negocio; es decir, los individuos que conforman la empresa familiar de plásticos y hules de Michoacán tienen diferentes opiniones y percepciones en relación con la planeación, organización, dirección y control de esta.

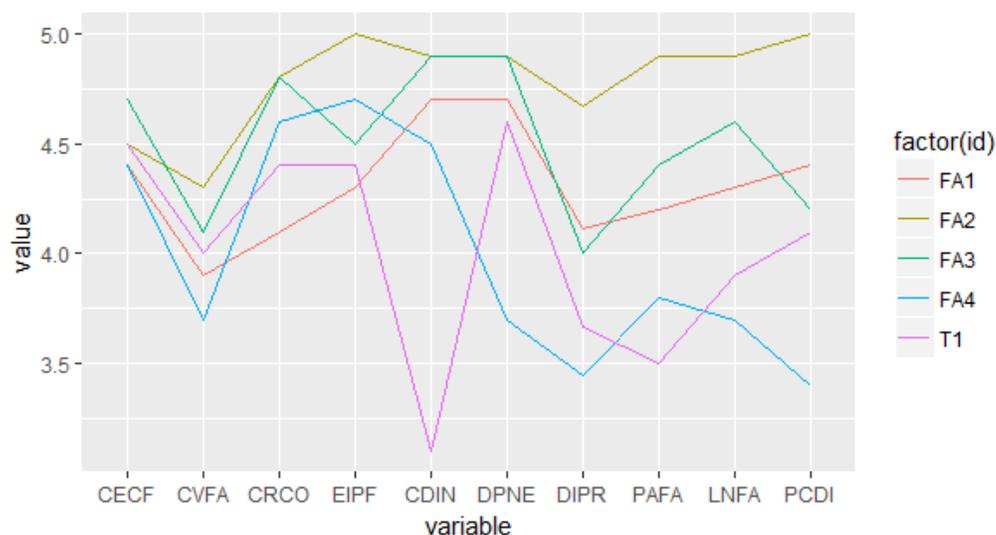


Figura 2. Promedio de las dimensiones analizadas.

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos de la investigación.

Según los resultados existe confianza y empatía (CECF1) entre todos los miembros de la familia (FA1, FA2, FA3, FA4); el afecto y cariño se demuestra por igual (CECF5) y los conflictos se resuelven sin acumular ningún resentimiento (CECF4). Sin embargo, se observan diferencias en la conexión entre la familia política y la familia (CECF7), por ejemplo, los individuos FA3 y FA4 obtuvieron 2 y 3 puntos respectivamente, mientras que FA1 y FA2 obtuvieron 4 y 5. De igual forma, persisten ligeras inconformidades, por parte de FA1, por los bienes que posee cada uno de los miembros (CECF8) (ver figura 3).

PROFESIONALIZACIÓN DE EMPRESAS FAMILIARES: CASO EMPRESA FAMILIAR MEDIANA DE PLÁSTICOS Y HULES EN MICHOACÁN.

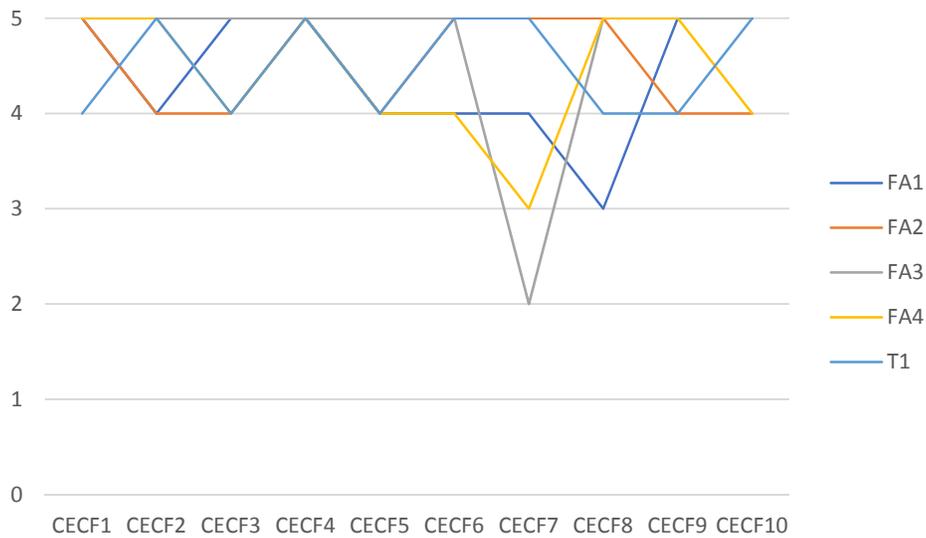


Figura 3. Confianza, equidad y conexión familiar.

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos de la investigación.

En relación con la calidad de vida familiar, se observan valores entre 4 y 5 de FA1, FA2, FA3 Y FA4 en la variable CVFA1 y CVFA2, indicando que los miembros de la familia se preocupan por los demás y disfrutan de estar juntos. Sin embargo, FA4 y FA1 piensan que la familia no cuida su salud (CVFA6) y que no hay momentos de integración familiar (CVFA7, CVFA8) (ver figura 4).

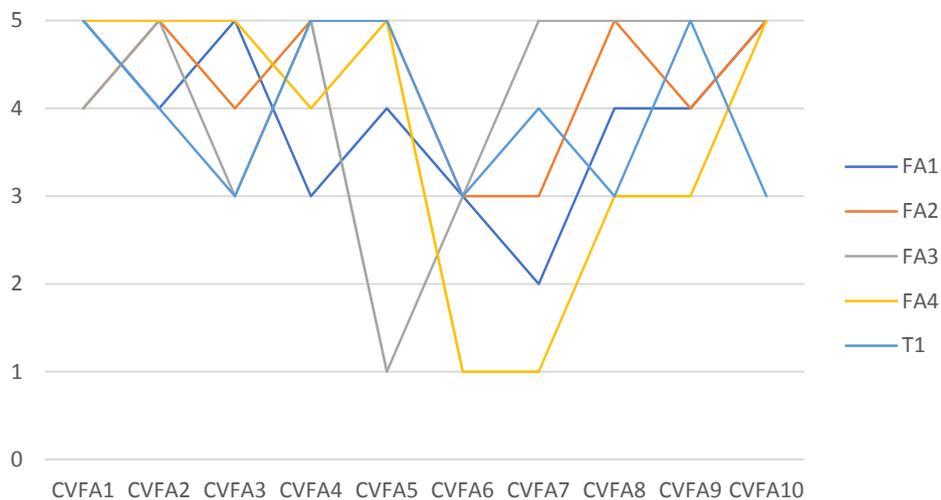


Figura 4. Calidad de vida familiar.

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos de la investigación.

PROFESIONALIZACIÓN DE EMPRESAS FAMILIARES: CASO EMPRESA FAMILIAR MEDIANA DE PLÁSTICOS Y HULES EN MICHOACÁN.

La comunicación (CRCO2, CRCO3) y formas de resolución de conflictos (CRCO4) en general son percibidos como buenos; sin embargo, FA1 dice que la comunicación directa para solucionar un problema no es la adecuada (CRCO5) y la confianza para compartir abiertamente asuntos sensibles (CRCO7) o malas noticias (CRCO8) es baja (ver figura 5).

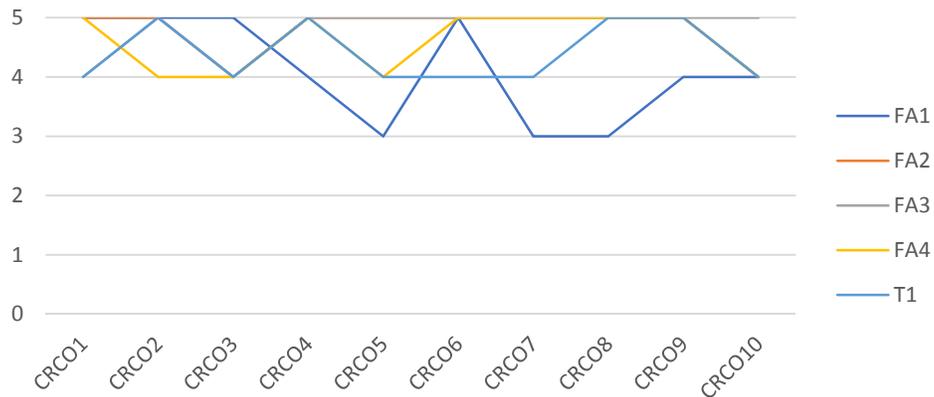


Figura 5. Comunicación y resolución de conflictos.
Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos de la investigación.

Todos los miembros de la familia (FA1, FA2, FA3 y FA4) comparten un propósito que guía sus vidas (EIPF1), respetando la privacidad (EIPF2), creencias y opiniones (EIPF3) de los demás. Sin embargo, existe una carencia de reuniones para discutir temas relacionados con la familia (EIPF4) y, según FA1 la familia no proporciona suficientes recursos materiales y emocionales para el futuro individual (EIPF7) o para elegir carreras fuera de la empresa (EIPF9) (ver figura 6).

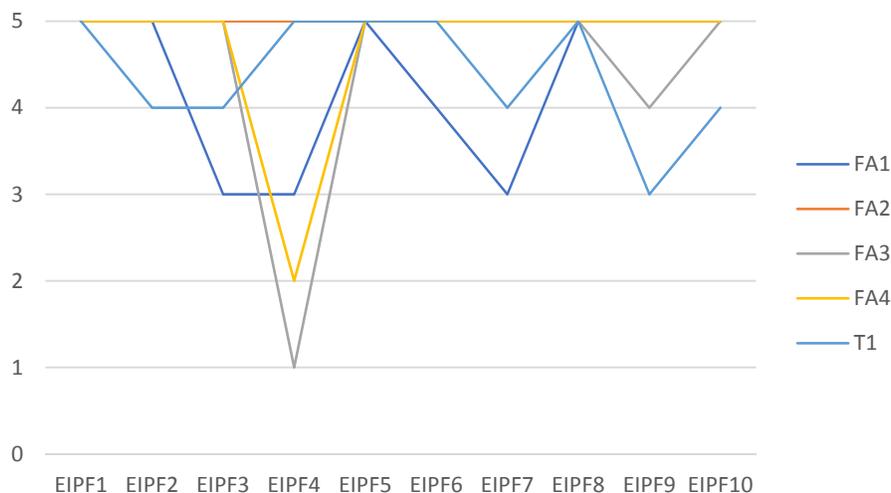


Figura 6. Equilibrio de intereses personales y familiares.
Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos de la investigación.

PROFESIONALIZACIÓN DE EMPRESAS FAMILIARES: CASO EMPRESA FAMILIAR MEDIANA DE PLÁSTICOS Y HULES EN MICHOACÁN.

Todos los miembros de la familia se están preparando para el futuro, ya sea dentro o fuera del negocio familiar (CDIN2). Sin embargo, aunque los miembros reciben crédito a sus contribuciones en los intereses familiares (CDIN6), y tienen un nivel de confianza y equidad satisfactorio (CDIN8), FA4 afirma no recibir el crédito que merece por sus logros personales (CDIN1) y siente incertidumbre acerca de su futuro (CDIN7) (ver figura 7).

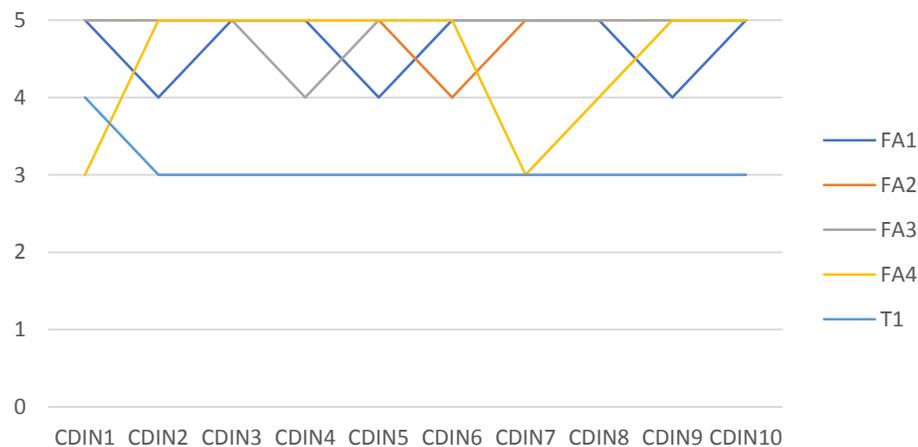


Figura 7. Crecimiento y desarrollo individual.

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos de la investigación.

La mayoría de los miembros de la familia (FA1, FA2 y FA3) tiene una visión clara y fuerte para el futuro del negocio (DPNE1) y creen que a medida que ha crecido este también sus ingresos (DPNE7), además, piensan que manejan el negocio familiar formalmente, en cuanto a informes, planes, roles y estrategias (DPNE6). Pero FA4 considera que la distribución de los ingresos se divide imparcial e inequitativamente entre los socios y la empresa (DPNE8); de igual forma, considera que las reuniones de negocio para planear y revisar el progreso del negocio son irregulares (DPNE9) y no está totalmente de acuerdo con los planes a corto y largo plazo (DPNE10) (ver figura 8).

PROFESIONALIZACIÓN DE EMPRESAS FAMILIARES: CASO EMPRESA FAMILIAR MEDIANA DE PLÁSTICOS Y HULES EN MICHOACÁN.

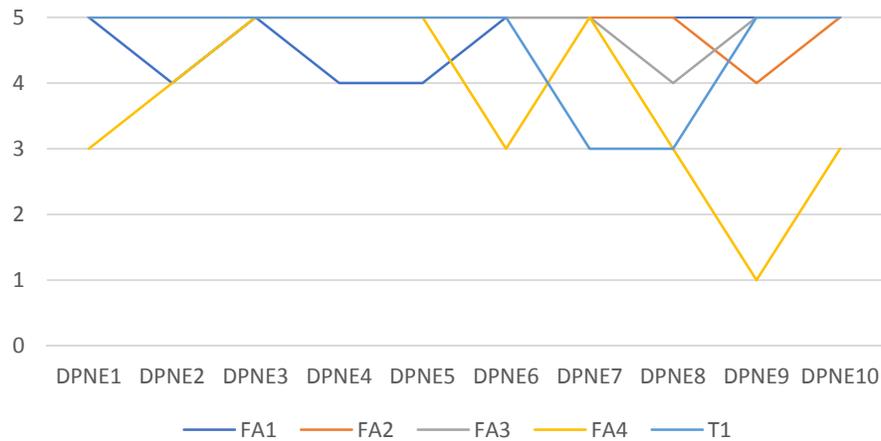


Figura 8. Dirección y planeación de negocio.

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos de la investigación.

FA1, FA2 y FA3 coinciden en que se debe delegar responsabilidades importantes (DIPR8) y fomentar la investigación y desarrollo dentro de la empresa (DIPR7). Sin embargo, FA1 y T1 (el trabajador más antiguo) creen que no se contrata y retiene a gerentes competentes en cargos responsables si no son de la familia (DIPR2). Se observan diferencias para compartir datos de desempeño y planeación de la empresa con personas ajenas (DIPR4) y en la existencia de reuniones regulares con asesores externos (DIPR5) (ver figura 9).

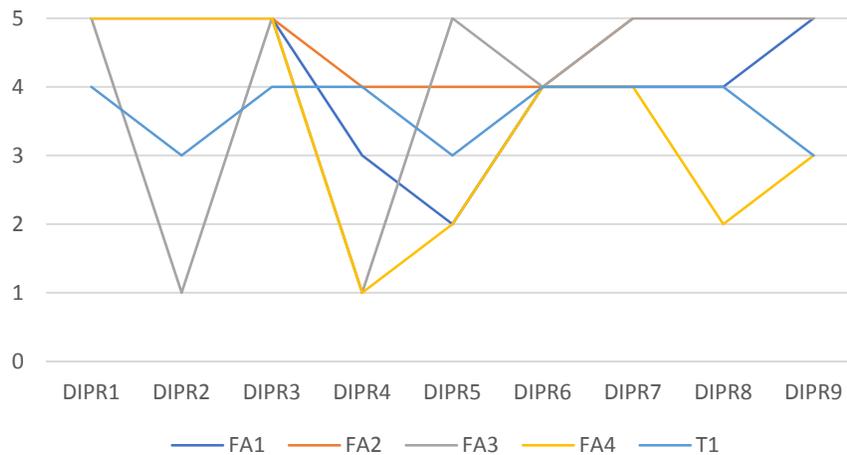


Figura 9. Dirección progresiva.

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos de la investigación.

Como muestra la figura 10, todos coinciden en que los miembros de la familia que laboran en el negocio tendrían éxito en trabajos comparables (PAFA1), aunque FA1, FA3 y T1 creen que su remuneración no es equitativa con el valor de mercado (PAFA2). Todos creen que existen

PROFESIONALIZACIÓN DE EMPRESAS FAMILIARES: CASO EMPRESA FAMILIAR MEDIANA DE PLÁSTICOS Y HULES EN MICHOACÁN.

políticas claras de cómo deben emplearse los miembros de la familia en el negocio (PAFA3), pero FA4 considera que la evaluación del desempeño, el ascenso y la promoción no se hace de forma justa y equitativa (PAFA4). De igual manera, se observa un déficit en la capacitación para el desarrollo de capacidades empresariales tanto para los miembros de la familia que influyen en el negocio, como para la familia política (PAFA6).

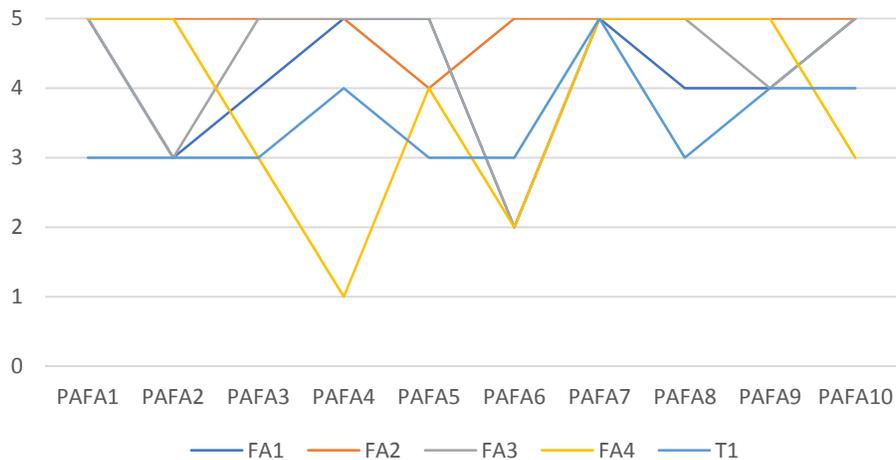


Figura 10. Participación de la familia.

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos de la investigación.

La mayoría coincide (FA1, FA2 y FA3) en que las políticas familiares en relación con el negocio son justas para todos (LNFA1) y que los beneficios se distribuyen de manera equitativa y legal (LNFA2), aún sin una política de dividendos por escrito (LNFA7). Los gerentes familiares y herederos comparten el poder y tienen buenos aportes al negocio (LNFA3); las mujeres tienen igualdad de oportunidades (LNFA5); las decisiones no obedecen a inquietudes particulares (LNFA8); y los conflictos familiares no influyen en la operación del negocio (LNFA9). Sin embargo, FA3 y FA4 piensan que solo tienen voz en la dirección del negocio, pero no en sus operaciones (LNFA4) (ver figura 11).

PROFESIONALIZACIÓN DE EMPRESAS FAMILIARES: CASO EMPRESA FAMILIAR MEDIANA DE PLÁSTICOS Y HULES EN MICHOACÁN.

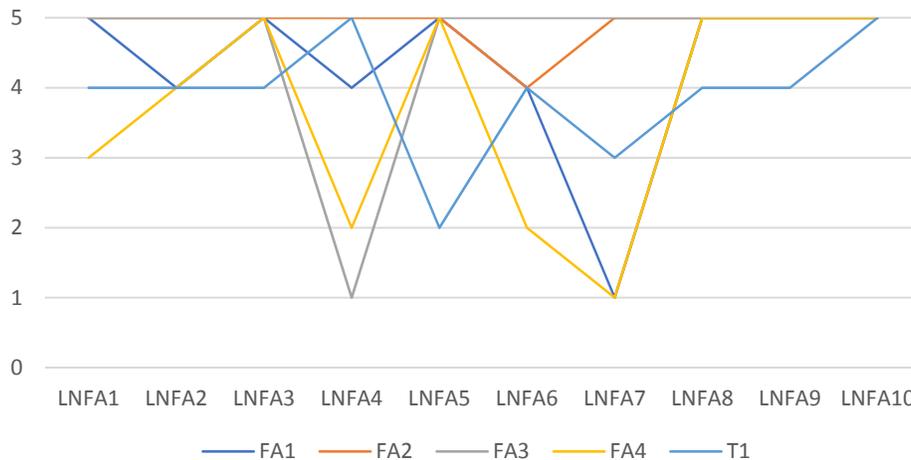


Figura 11. Límites del negocio familiar.

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos de la investigación.

Todos coinciden en que hay un sentido de desarrollo y dirección en la empresa (PCDI1), la cual se está preparando para el futuro (PCDI2). Existe una rápida adaptación a los cambios (PCDI3). Sin embargo, FA1 y FA3 afirman la falta de un plan de sucesión por escrito para el futuro del negocio (PCDI4). Solo FA4 piensa que los planes para el futuro del negocio son injustos (PCDI6) y cree que no existe un plan de compraventa de acciones para cuando un miembro de la familia decida salir (PCDI7). Se observa que FA4 no tiene planes para sus actividades futuras después de dejar la administración de la empresa (PCDI10) (ver figura 12).

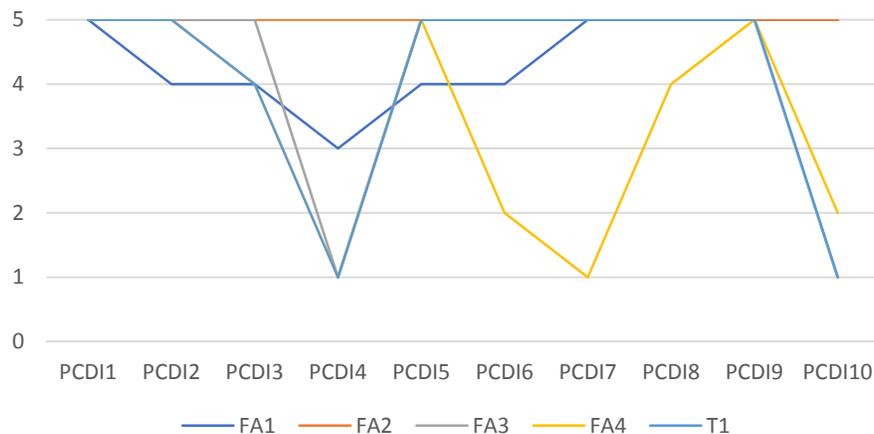


Figura 12. Propiedad y continuidad de la dirección.

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos de la investigación.

Finalmente, como parte del análisis se diseñó el modelo de negocio de la empresa. Como señala Teece (2018) “un buen modelo de negocios libera recursos que pueden dedicarse al desarrollo de futuros negocios y pueden ayudar a alcanzar prioridades estratégicas generales”

PROFESIONALIZACIÓN DE EMPRESAS FAMILIARES: CASO EMPRESA FAMILIAR MEDIANA DE PLÁSTICOS Y HULES EN MICHOACÁN.

(p. 48). Como muestra la figura 13, la empresa se enfoca en vender productos plásticos personalizados de alta calidad a clientes antiguos y algunos nuevos. Es conocida por fabricar lo que otras empresas no están dispuestas a hacer en tiempo y forma. La comunicación con los clientes es a través de un canal propio y directo, por el cual obtiene información y evaluación de los productos y servicios, ventas, entregas y servicio posventa. Desde su creación la relación con los clientes es personal, así capta, fideliza y estimula las ventas. Cada venta es pagada en efectivo o transferencia electrónica ya sea a crédito o contado riguroso. Las actividades claves son la producción, administración de recursos humanos y la programación de las compras; por lo que los recursos más importantes son la maquinaria, el personal, las finanzas y la logística. La empresa se impulsa manteniendo excelentes relaciones con los proveedores de materias primas, familiares con empresas similares, la CFE y SAT. Así, la estructura de costo del modelo está formada, principalmente, por el gasto en energía eléctrica, materias primas y el personal.

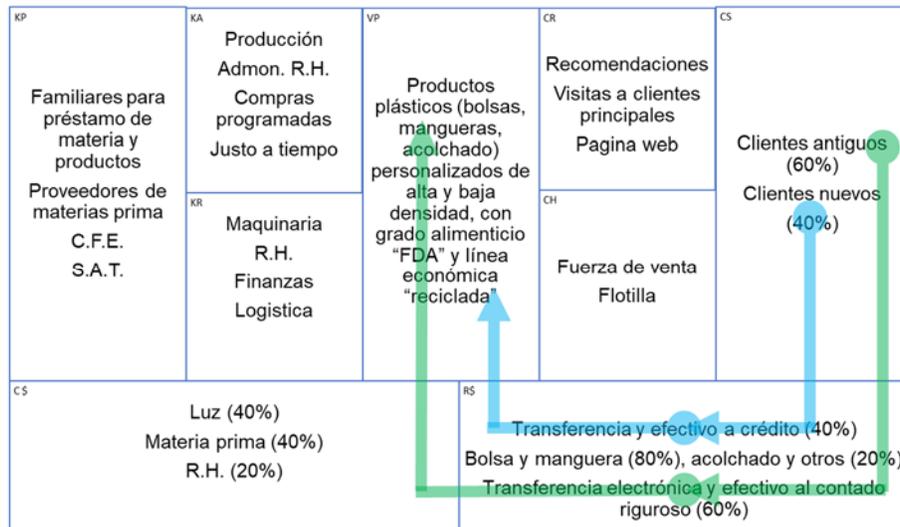


Figura 13. Modelo de negocio de la empresa.

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos de la investigación.

DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

Uno de los principales hallazgos encontrados es que la propiedad y puestos claves del negocio están concentrados en una sola familia, lo cual podría afectar ampliamente la estrategia, cultura, sucesión y gobernanza de la empresa, e incluso podría ser una fuente de orgullo colectivo y objetivos dispares (Ward, 2005). Originando un traslape o duplicidad de funciones que genera confusión y ansiedad en los asuntos familiares, propiedad, roles, responsabilidades, autoridad, límites, valores, necesidades y objetivos (Tagiuri y Davis, 1996; The Family Firm Institute, 2014).

PROFESIONALIZACIÓN DE EMPRESAS FAMILIARES: CASO EMPRESA FAMILIAR MEDIANA DE PLÁSTICOS Y HULES EN MICHOACÁN.

Se encontró que el objetivo de la empresa es darle continuidad a la visión del fundador, más que maximizar el precio de la acción en el corto plazo. Al no existir inversionistas, quizás la meta es preservar los activos y la reputación de la familia que es propietaria, haciendo uso de un enfoque de dirección en las mejoras continuas y no en la innovación (Ward, 2005). Fue detectado que, algunos miembros de la familia, aunque no están involucrados en el negocio, pueden influir y ejercer un tipo de control que podría afectar, de forma positiva o negativa a la compañía (The Family Firm Institute, 2014). Al no compartir información con externos y, en poca medida contratar y retener personal ajeno a la familia, se podría generar una falta de visión externa (Abellera, 2011). Las diferencias en las relaciones personales podrían impactar el funcionamiento diario de la empresa, así mismo, la ausencia de una estructura y cultura formal podría originar una falta de documentación, políticas, estrategias y de capacitación para los nuevos empleados, ya sean parte o no de la familia (Abellera, 2011). Además, como señala International Finance Corporation (2008) conforme la familia y su empresa crecen, la informalidad puede llevar a muchas ineficiencias y conflictos internos que pueden amenazar la continuidad del negocio.

Siguiendo los criterios establecidos por Osterwalder y Pigneur (2010), una amenaza latente a la continuidad del negocio es, que su modelo de negocio parece ser anticuado debido a la falta de análisis del entorno para comprender los cambios que se producen por la creciente complejidad del panorama económico, la mayor incertidumbre y las considerables disrupciones del mercado. Se observó un posible poder de negociación de los compradores y proveedores, así como riesgos de entrada de nuevas empresas y amenazas de productos sustitutos que pueden influir en los precios, costos e inversión. Como señala Porter (2002) “la fuerza de los compradores incide en los precios, los costos y en la inversión porque los clientes más poderosos exigen un servicio caro” (p. 5).

Se puede constatar una alta rotación de personal que quizás obedezca a que los trabajadores perciben que solo existen oportunidades de crecimiento o desarrollo para los miembros de la familia (Abellera, 2011). Asimismo, se detectó la falta de un plan de sucesión por escrito, lo que podría provocar intensos debates cuando llegue el momento de seleccionar a un nuevo líder o cuando un propietario desee retirarse del negocio (Abellera, 2011), incluso, ignorar el plan de sucesión podría llevar el negocio familiar al fracaso (International Finance Corporation, 2008).

PROFESIONALIZACIÓN DE EMPRESAS FAMILIARES: CASO EMPRESA FAMILIAR MEDIANA DE PLÁSTICOS Y HULES EN MICHOACÁN.

Las diferencias en la percepción detectadas respecto al rol que debería jugar la familia política en el negocio, podría ser un detonante de conflictos futuros (San Martín y Durán, 2017). Una contradicción encontrada es darle mayor prioridad a las relaciones personales que a las relaciones en el negocio, por lo que se ve la cohesión e independencia como parte esencial (Ward, 2005). Entonces, la empresa al ser familiar es más compleja en términos de gobernanza que sus contrapartes debido a la adición de la variable familia. Como indica International Finance Corporation (2008), agregar las emociones y problemas familiares al negocio incrementa la complejidad de las dificultades que ya tiene que enfrentar el negocio. Por lo que, los miembros de la familia al jugar diferentes roles dentro del negocio podrían llevar a no alinear los incentivos entre ellos.

La empresa se encuentra en la fase 2 de asociación de hermanos en el que sus principales retos son mantener el equipo de trabajo y la armonía, sostener la propiedad de la familia y generar un plan de sucesión formal (International Finance Corporation, 2008). Como señala Kets de Vries (2017) y Levinson (1971): lidiar con luchas de poder y conflictos son desafíos especialmente difíciles de manejar en las empresas familiares porque son muy emocionales, por lo que operar una compañía familiar a menudo se complica gravemente por la fricción que surge de las rivalidades que involucran a un padre y su hijo, hermanos u otros miembros de la familia que ocupan cargos en el negocio.

En consecuencia, si no se atiende a tiempo o ignoran las áreas de oportunidad encontradas en relación con la sucesión, relaciones, propiedad, gobierno, cultura y estrategias, podrían llevar al negocio al fracaso (Kets de Vries, 2017; International Finance Corporation, 2008; Ward, 2005). Por lo tanto, la única solución real es avanzar hacia la profesionalización (Levinson, 1971); prestar mayor atención al rol que juegan los tomadores de decisiones en los cambios organizacionales y estratégicos (Guardado, Heredia y Cantillo, 2018) y; analizar constantemente el entorno para comprender los cambios que se producen y adaptar el modelo de la firma a las fuerzas externas con mayor eficacia (Osterwalder y Pigneur, 2010).

PROFESIONALIZACIÓN DE EMPRESAS FAMILIARES: CASO EMPRESA FAMILIAR MEDIANA DE PLÁSTICOS Y HULES EN MICHOACÁN.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Cisneros, L., Ramírez, G. y Hernández, A. (2011). Control en la empresa familiar. *AD-minister*, (18), 49-76.
- Corona, J. y del Sol, I. (2015). *La empresa familiar en España (2015)*. Barcelona: Instituto de la Empresa Familiar.
- Davis, J. (2018). *How three circles changed the way we understand family business*. Recuperado de <https://johndavis.com/how-three-circles-changed-the-way-we-understand-family-business/>
- García, B. (2009). *Manual de métodos de investigación para las ciencias sociales: un enfoque basado en proyectos*. México: Manual Moderno.
- Guardado, E., Heredia, O. y Cantillo, E. (2018). Internacionalización de las empresas cerveceras artesanales mexicanas: Una revisión literaria desde el enfoque basado en recursos. *Commercium plus*, 2(2), 25-37.
- International Finance Corporation. (2008). *IFC family business governance*. Pennsylvania, Washington, USA: IFC.
- Kets de Vries, M. (2017). *Saving a family business from emotional dysfunction*. Recuperado de <https://hbr.org/2017/02/saving-a-family-business-from-emotional-dysfunction>
- KPMG. (2016). *Empresas familiares en México: el desafío de crecer, madurar y permanecer*. Recuperado de <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/mx/pdf/2016/12/Empresas%20Familiares%20en%20M%C3%A9xico%20el%20desaf%C3%ADo%20de%20crecer%20madurar%20y%20permanecer.pdf>
- Levinson, H. (1971). *Conflicts that plague family businesses*. Recuperado de <https://hbr.org/1971/03/conflicts-that-plague-family-businesses>
- Meza, E. (13 de noviembre de 2017). Sólo 73% de las empresas familiares cuentan con un plan de sucesión. *El Economista*. Recuperado de <https://www.eleconomista.com.mx/empresas/Solo-73-de-las-empresas-familiares-cuentan-con-un-plan-de-sucesion-20171113-0023.html>
- Moncrief, S., Paul, J. y Craig, J. (2006). Working with families in business: a content validity study of the aspen family business Inventory. En P. Z. Poutziouris, K. X. Smyrniotis y S. B.

PROFESIONALIZACIÓN DE EMPRESAS FAMILIARES: CASO EMPRESA FAMILIAR MEDIANA DE PLÁSTICOS Y HULES EN MICHOACÁN.

Klein (Eds.), *handbook of research on family business* (pp. 215-233). Cheltenham, Inglaterra: Ifera.

Osterwalder, A y Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: A handbook for visionaries, game changers, and challengers*. Hoboken, Nueva Jersey: John Wiley & Sons.

Porter, M. (2002). *Ventaja competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior*. México, D.F.: Grupo Editorial Patria.

PwC. (2018). *PwC Global Family Business Survey 2018: the values effect*. Recuperado de <https://www.pwc.com/gx/en/family-business-services/assets/pwc-global-family-business-survey-2018.pdf>

San Martín, J. y Durán, J. (2017). *Radiografía de la empresa familiar en México*. San Andrés Cholula, Puebla: Fundación Universidad de las Américas, Puebla.

Sciascia, S. y Mazzola, P. (2008). Family involvement in ownership and management: exploring nonlinear effects on performance. *Family Business Review*, 21(4), 331-345.

Tagiuri, R. y Davis, J. (1996). Bivalent attributes of the family firm. *Family Business Review*, 9(2), 199-208.

Teece, D. (2018). Business models and dynamic capabilities. *Long Range Planning*, 51, 40-49. DOI 10.1016/j.lrp.2017.06.007.

The Family Firm Institute. (2014). *Family enterprise: understanding families in business and families of wealth*. Hoboken, Nueva Jersey: The Family Firm Institute.

Abellera, J. (2011). The top 10 challenges family businesses must overcome. Recuperado de <http://www.bbcpa.com/the-top-10-challenges-family-businesses-must-overcome/>

Unión Europea. (2009). *Overview of family-business-relevant issues: research networks policy measures and existing studies*. Recuperado de <http://ec.europa.eu/docsroom/documents/10388/attachments/1/translations/en/renditions/native>

Ward, J. (2005). *Unconventional wisdom: counterintuitive insights for family business success*. Sussex Occidental, Inglaterra: Wiley.