Centro de Investigación para
FAMILIAS DE EMPRESARIOS

IPADE
BUSINESS SCHOOL
UNIVERSIDAD PANAMERICANA

NIVEL DE **PROGRESO DE LAS EMPRESAS FAMILIARES** PARA LOGRAR SU CONTINUIDAD Y ARMONÍA

REPORTE 2025

Autores

Alfonso Bolio Arciniega

Profesor decano de las áreas de Factor Humano y Empresa-Familia del IPADE Business School, institución de la cual fue también rector y director general.

Estudió la Licenciatura en Administración de Empresas en la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM) y la Maestría en Historia del Pensamiento en la Universidad Panamericana. Cursó el Programa de Alta Dirección (D-1) en el IPADE Business School y el de Orientación Familiar en la Universidad de Navarra, España. Es asesor y especialista en empresas familiares.

Ricardo Aparicio Castillo

Profesor de las áreas de Factor Humano y Empresa y Familia, así como director del Centro de Investigación para Familias de Empresarios del IPADE Business School.

Estudió Ingeniería Mecánica-Eléctrica en la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM), el Máster en Dirección de Empresas en el IPADE Business School y el Máster en Cultura y Gobierno en las Organizaciones en la Universidad de Navarra, España. Es doctor en Historia del Pensamiento de la Universidad Panamericana, con la tesis *La sucesión en la dirección general desde la perspectiva del fundador en empresas familiares mexicanas.*

Agradecimientos

A la **Dra. Flor Alejandra Gómez Contreras,** por su asesoría y colaboración en el diseño del cuestionario aplicado.

Al **Ing. Joaquín Reyes,** de Optikap Systems, por la validación metodológica de los reactivos, el diseño de la herramienta y su implementación para recabar la información, así como el análisis y tratamiento de los datos obtenidos.

Al **Lic. Miguel Ángel Marcos García,** MBA, a la **Lic. Myriam Moreno Jiménez,** MBA, y a la **Lic. Fátima Hernández Bribiesca,** por sus aportaciones en el proceso de redacción de este informe y del resumen ejecutivo.

Al Área de **Marca y Comunicación de IPADE Business School** por su apoyo en el diseño y formato final de este informe y del resumen ejecutivo.

Contenido

I.	Introducción	5
II.	Metodología	7
III.	Perfil de quienes contestaron	9
IV.	Perfil de la muestra de empresas	11
V.	Panorámica	13
VI.	Situación que guardan las empresas familiares	17
VII.	Perfil de los líderes de las empresas familiares	32
VIII.	Percepción de la situación de las empresas familiares	34
IX.	Consideraciones finales	36
X.	Bibliografía	38

“EXISTEN **MUCHAS HISTORIAS** DE EMPRESAS FAMILIARES EXITOSAS **QUE DEMUESTRAN QUE SÍ SE PUEDE**; NO ES FÁCIL, PERO VALE LA PENA INTENTARLO”

Ricardo Aparicio
(Director del CIFEM)

I. Introducción

Las empresas familiares son organizaciones con particularidades, características y dinámicas distintas a las de las empresas no familiares, por lo que demandan un estudio profundo de las facetas, realidades y aspectos que las distinguen. Las empresas familiares presentan ventajas y fortalezas difíciles de encontrar en otro tipo de organizaciones, pero, a su vez, deben enfrentar y manejar situaciones más complejas y superar retos que les son únicos.

Este tipo de organizaciones constituye un motor muy importante para el desarrollo económico y humano de México. Por tal motivo, su continuidad y permanencia en el tiempo es fundamental. El Centro de Investigación para Familias de Empresarios del IPADE Business School realiza el presente estudio para conocer el estado que guardan en nuestro país con el cometido de orientarlas sobre los principales temas que deben abordar y resolver.

Esta es la séptima edición de este reporte. Se continua construyendo una base de datos única en nuestro país, lo cual nos permitie ver tendencias y proponer nuevos estudios. Conocer el estado que guardan las empresas familiares nos permite concientizar mejor a los integrantes de este tipo de organizaciones y proponer estrategias para que puedan manejar de mejor forma los temas que requieran de su atención.

Gersick, Davis, Hampton y Lansberg (1997) señalan que cuando los directivos familiares trabajan bien, pueden lograr un buen nivel de compromiso y capacidad de acción, así como de amor por la organización, que las empresas no familiares anhelan, pero rara vez consiguen. Para que esto ocurra, Gallo (2004) recomienda que la familia-empresaria funcione de forma armónica y unida, con el fin de que se trabaje por intereses comunes, se establezca una buena comunicación y se maximice la marcha del negocio.

El punto medular es que, si ocurre lo contrario, esto es, si la familia empresaria está desunida y en constante pugna dentro y fuera de la empresa, terminará por dañarla. Gordon y Nicholson (2008) señalan que siempre está latente el peligro de que los miembros de la familia pongan más atención a sus intereses y necesidades personales que a los de la empresa. Por eso, dicen estos mismos autores, designar directivos que no están a la altura de sus responsabilidades por anteponer sus lazos de sangre en lugar de criterios de competencia profesional, y de igual modo, permitir que los celos y los antagonismos envenenen el pozo del que todo el mundo bebe, termina afectando a la empresa y a la familia.

Una familia disfuncional llevará tarde o temprano a la empresa a su quiebra o desaparición. En el proceso es probable que la familia también termine destruida, porque cuando se trabaja mal en las familias surgen sentimientos de tensión, ira, confusión y desesperación que destruyen los buenos negocios y a las familias saludables con increíble rapidez, según apuntan Gersick, Davis, Hampton y Lansberg (1997).

La cuestión de fondo es que las empresas familiares no son ajenas a la dinámica familiar de sus propietarios y la complejidad surge de la superposición de los sistemas familiar y empresarial, la cual es imposible evitar por completo, de acuerdo con lo que señala Leach (2007). Por tanto, solo hay dos opciones para este tipo de organizaciones: contar con un funcionamiento extraordinario y volverse sumamente exitosas, o desaparecer, no por culpa del entorno o la competencia sino por los problemas generados al interior de la familia y que se proyectan hacia la empresa. El presente estudio busca analizar a fondo el estado que guardan las empresas familiares en su dinámica interna a fin de ayudarlas a manejar mejor la agenda que deben abordar.

II. Metodología

Este estudió partió del modelo pensado y desarrollado por el Lic. Alfonso Bolio, centrado en ayudar a las empresas familiares a transitar de manera exitosa por los cambios generacionales y aumentar las posibilidades de afianzar su continuidad en el tiempo. Fue enriquecido con la experiencia práctica, investigaciones y recomendaciones de distintos expertos en empresas familiares para establecer comportamientos y prácticas ideales, agrupadas en cuatro dimensiones, las cuales fueron subdivididas en 10 ámbitos. Este modelo conceptual se probó en campo con distintas familias empresarias para verificar su validez práctica.

A partir del modelo descrito, se diseñaron y probaron 120 preguntas para evaluar dichos comportamientos y prácticas. Para garantizar que los reactivos estimaran las conductas esperadas, el estudio se apoyó en la Teoría de Respuesta a los Ítems[1] y la curva característica de Rasch[2].

[1] **La teoría de respuesta a los ítems (TRI)** es una teoría estadística desarrollada desde el campo de la psicología para llevar a cabo inferencias relevantes sobre la conducta de las personas. La TRI constituye un avance evolutivo de la teoría clásica que da mayor certidumbre y solidez a las respuestas obtenidas, sobre todo con base en modelos matemáticas más robustos, desarrollados por el matemático danés Georg Rasch en 1960.

[2] **La curva característica de Rasch** es la representación gráfica por reactivo del comportamiento de los participantes de una prueba y tiene como marco de referencia la respuesta ideal. La curva distribuye las conductas que van del comportamiento ideal al proceso de consolidación y adquisición, y en el otro extremo, el comportamiento no deseado y la ausencia total de comportamiento ideal.

Los reactivos se probaron en un grupo piloto compuesto por miembros de empresas familiares egresados del IPADE Business School que han participado en programas relacionados con este tipo de negocios. Cabe aclarar que el grupo piloto no intervino en el estudio que se reporta para evitar sesgos o condicionamientos. Con base en los resultados obtenidos, se hizo una selección de 37 reactivos que cumplían los niveles de confianza necesarios para evaluar las dimensiones antes mencionadas.

En este informe se presentan los datos de quienes accedieron al cuestionario entre el 2 de enero y el 30 de diciembre de 2025. La muestra incluye a 276 miembros de empresas familiares que respondieron a la herramienta diseñada para esta finalidad.

Cabe mencionar que los resultados publicados son producto de la suma ponderada y agrupada de las respuestas proporcionadas en función de comportamientos ideales. El instrumento utilizado otorga un puntaje distinto a cada opción en los reactivos para estimar el grado de avance reportado en las distintas dimensiones definidas.

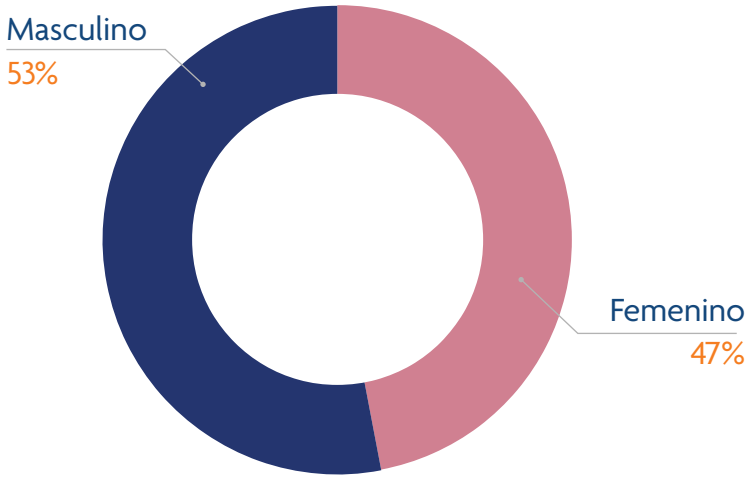
Una limitante en esta séptima versión del estudio es que dichas estadísticas no pueden ser consideradas como representativas de todas las empresas familiares mexicanas. Sin embargo, la novedad y validez del diseño del cuestionario, así como la representatividad estadística de los colectivos invitados a participar, hacen que estos resultados sean válidos y relevantes para un perfil de empresas familiares con acceso a información y medios de formación, características que se observan primordialmente en egresados de los Programas de Perfeccionamiento, Maestrías y Programas Enfocados del IPADE Business School.

III. Perfil de quienes contestaron

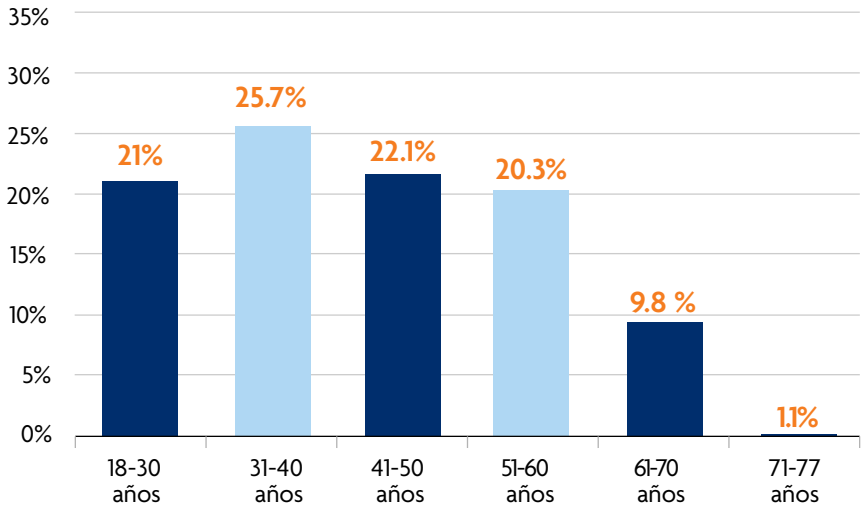
En primera instancia se reporta el perfil estadístico de quienes contestaron el cuestionario. Con esta información se podrán hacer análisis de contraste más específicos en el futuro, dirigidos a comparar puntos de vista según la posición o situación de quienes aportaron información.

Las personas que contestaron el cuestionario presentan el perfil que se expone en las gráficas 1 a 4.

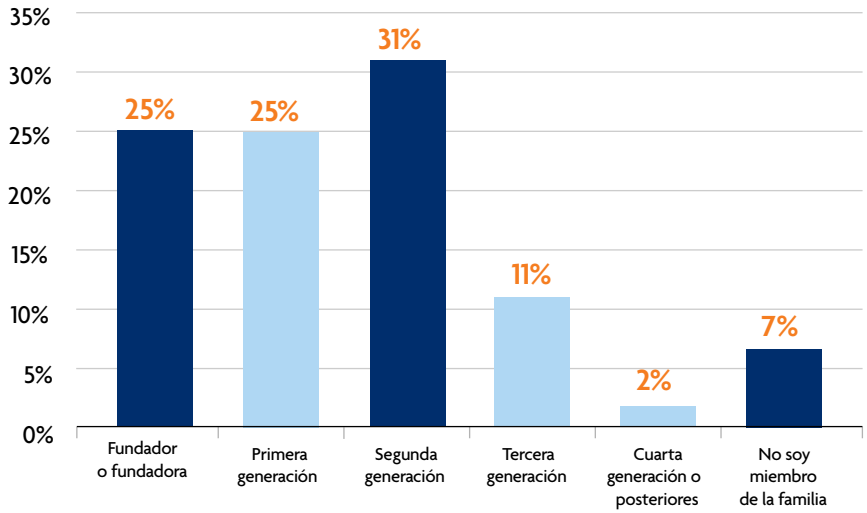
GRÁFICA 1: **Sexo**



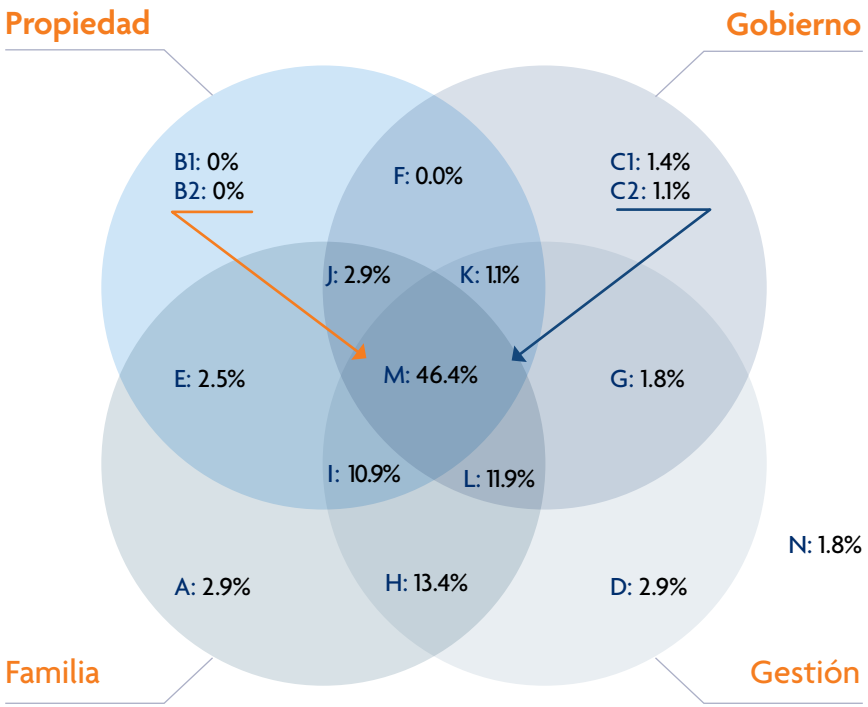
GRÁFICA 2: **Edad**



GRÁFICA 3: **Generación a la que pertenecen quienes contestaron los cuestionarios**



GRÁFICA 4: **Ámbitos en la empresa familiar a los que pertenecen quienes contestaron los cuestionarios**[3]



[3] A: Solo familiar; B1: Solo accionista; B2: Accionista y directivo; C1: Solo miembro del consejo; C2: Miembro del consejo y familiar; D: Solo directivo; E: Familiar y accionista; F: Accionista y consejero; G: Consejero y directivo; H: Directivo y familiar; I: Familiar, accionista y directivo; J: Familiar, accionista y consejero; K: Accionista, consejero y directivo; L: Familiar, consejero y directivo; M: Familiar, accionista, consejero y directivo; N: No tiene relación directa en ningún ámbito.

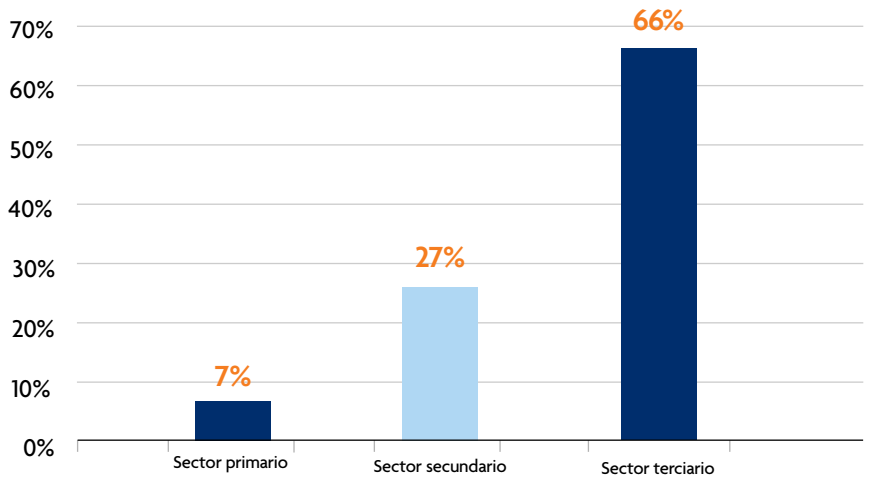
Destacan tres aspectos:

1) El predominio de empresas de servicios **(sector terciario).**

IV. Perfil de la muestra de empresas

En las gráficas 5 a 7 se muestran los datos estadísticos del tipo de empresas que participaron en el estudio. Destacan tres aspectos: 1) el predominio de empresas de servicios (sector terciario).

GRÁFICA 5: **Sectores** [4]



[4] De acuerdo con el Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte (SCIAN, 2018), los diferentes sectores comprenden los siguientes rubros:

Sector primario: agricultura, cría y explotación de animales, aprovechamiento forestal, pesca y caza; minería.

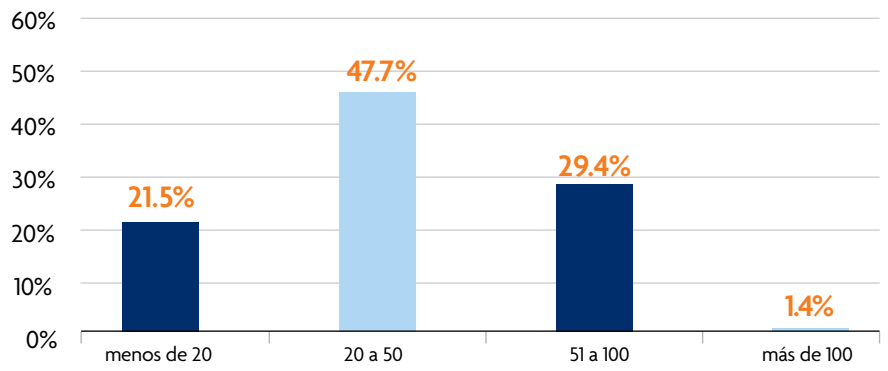
Sector secundario: generación, transmisión, distribución y comercialización de energía eléctrica; suministro de agua y de gas natural por ductos al consumidor final; construcción; industrias manufactureras

Sector terciario: comercio al por mayor; comercio al por menor; transportes, correos y almacenamiento; servicios financieros y de seguros; servicios inmobiliarios y de alquiler de bienes muebles e intangibles; servicios profesionales, científicos y técnicos; servicios corporativos; servicios educativos; servicios de salud y de asistencia social; servicios de esparcimiento, culturales y deportivos, y otros servicios recreativos (turismo); servicios de alojamiento temporal y de preparación de alimentos y bebidas; otros servicios excepto actividades gubernamentales.

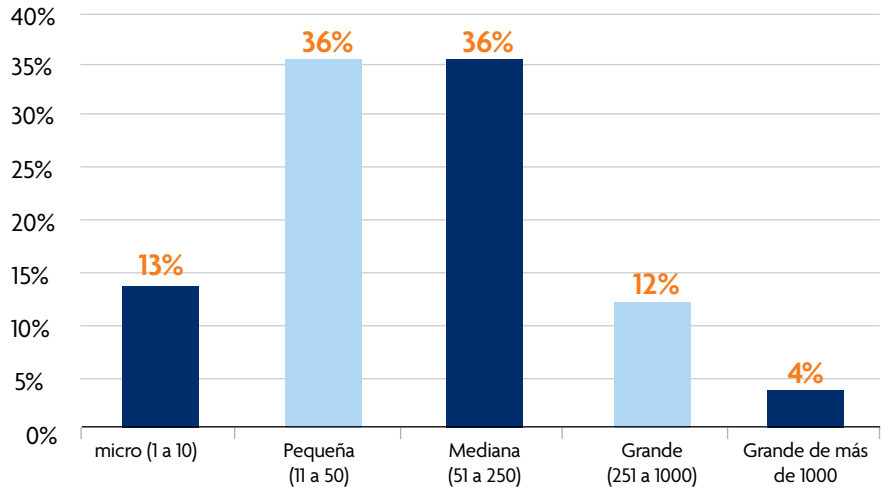
2) La mayor concentración de empresas está **entre veinte y cincuenta años de existencia**, pero en la muestra de este año vemos un mayor porcentaje de empresas de más de cincuenta años, aunque **practicamente no hay empresas de más de cien años.**

3) **16%** corresponde a empresas grandes, predominando las pequeñas **(37%)** y medianas **(36% cada una).**

GRÁFICA 6: **Antigüedad de las empresas (años)**



GRÁFICA 7: **Tamaño (número de empleados)**



V. Panorámica

Las empresas familiares, ¿están en vías de lograr su continuidad o en riesgo de no subsistir a mediano plazo?

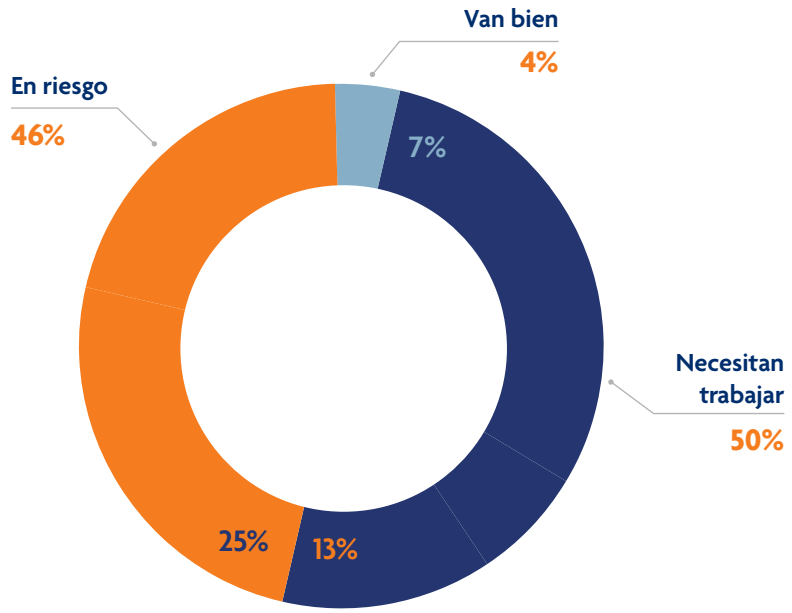
Como ya se mencionó, el objetivo de este estudio es evaluar la situación general de las empresas familiares en México. A partir de la información recibida (Gráfica 8) se aprecia que:

4% de las empresas participantes presenta un nivel adecuado de progreso.

50% tiene temas pendientes de resolver. Es interesante subdividir este nivel, comentando que un **30%** esta cerca de entrar en la zona de riesgo y un **7%** puede pasar a la categoría de ir por buen camino.

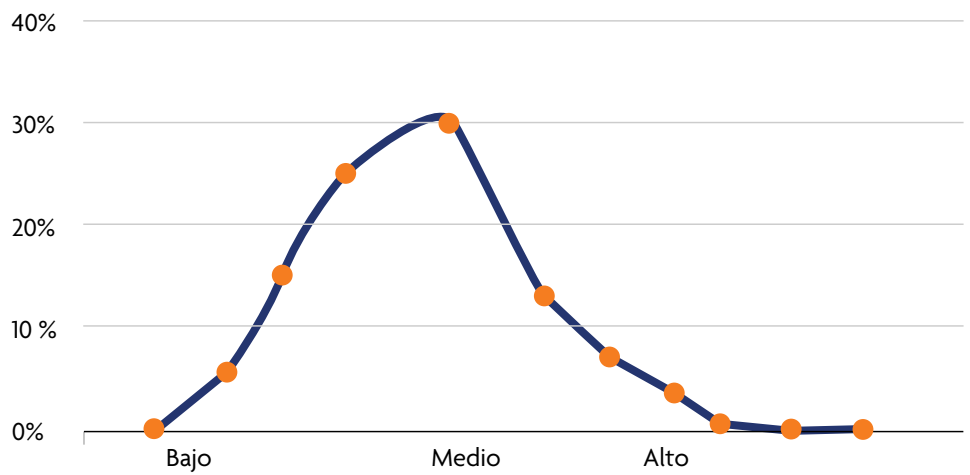
46% corre un riesgo serio de no subsistir debido a la acumulación de malas prácticas que, si no se corrigen, terminarán por viciar la dinámica familiar hasta el grado de su desintegración y el fracaso del negocio. De este último rubro, un **25%** está cerca de esa zona intermedia y se estima que un **21%** de las empresas familiares está en un nivel alto de riesgo.

GRÁFICA 8: **Nivel de progreso de las empresas familiares para lograr su continuidad y armonía en el tiempo**



Al ilustrar los resultados en una línea continua y agrupar las respuestas desde el grado más bajo de progreso (o mayor riesgo) hasta el más alto (o los que marchan bien), se observa el comportamiento que ilustra la Gráfica 9.

GRÁFICA 9: **Comportamiento de las empresas por grado de progreso**



De esta última gráfica se desprenden dos aspectos relevantes:

1. No hay familias empresarias perfectas (que todo lo hacen bien), como tampoco las hay que tengan problemas en todo, a pesar de tener una dinámica negativa. La mayoría de las familias empresarias se concentra en el centro de la gráfica. Esto es así porque siempre se puede (y se debe) mejorar, así como siempre hay esperanza de revertir cualquier situación, por más difícil que parezca, en especial si hay voluntad, trabajo serio y dedicación por parte de todos los miembros de la familia.

2. En la parte central de la gráfica, donde se observa un cambio de pendiente, se identifica un gran grupo en el que se concentran la mayoría de las familias: en proceso, con buenas y malas prácticas. Hay un porcentaje importante en la parte media que esta ante la disyuntiva de trabajar y superar varios temas o ir acumulando problemas y poner en riesgo su continuidad. Es peligroso pensar que por estar "en medio", los problemas no debe ser atendidos con cierto nivel de urgencia. Esto demanda de esas familias una definición, ya que, *cuando la familia y la empresa funcionan bien, se establece un círculo virtuoso que las impulsa a lograr más. Pero lo contrario también es cierto: si algo no va bien en la familia, se cae en un círculo vicioso que contamina a la empresa y a la familia por retroalimentación, lo cual en casos extremos lleva a la destrucción de ambas instituciones.*

¿Cómo están las empresas familiares mexicanas respecto a los estándares mundiales?

En la literatura sobre las empresas familiares aparece una estadística muy recurrente, la cual muestra que solo dos de cada seis familias empresarias son capaces de superar con éxito el cambio de estafeta de la primera a la segunda generación.

Los datos recibidos en el presente estudio muestran porcentajes similares en comparación con lo que arrojan las estadísticas mundiales:

23% de empresas en la segunda generación contra un esperado **22%** según los estándares mundiales.

9% la tercera generación, contra el **11%** que se espera ver a nivel internacional, lo cual nos habla de un grado de fracaso un poco mayor en esos cambios generacionales.

TABLA 1: **Distribución de empresas familiares por generación**

	Primera generación (%)	Segunda generación (%)	Tercera generación y posteriores (%)
Estadísticas mundiales	67%	22%	11%
Empresas mexicanas participantes	68%	23%	9%

En el caso de las segundas generaciones el procentaje esperado es similar al estándar internacional, sin embargo no deja de ser preocupante la baja posibilidad, en general, que la tercera generación llegue a manejar la empresa familiar.

La existencia de un porcentaje sensiblemente menor de empresas en la tercera generación es indicativa de que se requiere poner atención a los retos que implican las transicones generacionales. Por los resultados que vemos en este estudio, hay una gran tarea por hacer, tanto de la primera, como de la segunda generación para garantizar la continuidad de la empresa.

“LAS EMPRESAS FAMILIARES **EXISTEN, SUBSISTEN Y PROGRESAN**”

Carlos Llano
(Fundador de IPADE)

VI. Situación que guardan las empresas familiares

Este tipo de negocios tiene múltiples temas que resolver. Sus características requieren seguir una agenda particular para que los propietarios y directivos familiares garanticen su permanencia.

Se proponen cuatro grandes dimensiones para que cada familia empresaria evalúe y reflexione acerca de la conformación de su agenda. Cada dimensión a su vez se desglosa en tópicos más específicos para una mejor comprensión.

Es importante aclarar que cada familia debe definir los temas que debe trabajar. Esta lista de asuntos será tan singular y única como familias y empresas existen. Por tanto, los temas aquí presentados sirven como guía general, pero sin pretender acotar ni limitar otros tópicos que interesen a la familia.

Por otra parte, es necesario recalcar que los resultados mostrados son aproximaciones que buscan orientar e invitar a una reflexión más amplia, ya que cada familia empresaria debe profundizar en su situación particular.

A continuación, se especifican las cuatro dimensiones con sus respectivas subdivisiones.

1ª Dimensión

Superar los retos propios de las empresas familiares

- Distinguir los roles que cada miembro de la familia debe ejercer y armonizar los distintos ámbitos de convivencia
- Distinguir entre propiedad y dirección
- Separar las relaciones familiares y profesionales
- Ordenar los flujos económicos y el uso de los activos de la empresa

2ª Dimensión

Planear y ejecutar la sucesión e institucionalización de la empresa familiar

- Preparar, ejecutar y consolidar la sucesión
- Establecer órganos de gobierno y estructuras organizativas
- Profesionalizar la empresa

3ª Dimensión

Desarrollar una dinámica sana en la familia

- Abordar y resolver conflictos
- Fortalecer la cultura familiar y empresarial

4ª Dimensión

Tener perspectivas positivas de su futuro



1ª Dimensión

SUPERAR LOS RETOS PROPIOS DE LAS EMPRESAS FAMILIARES

(evitar las confusiones o trampas típicas)

La dinámica familiar ligada a la actividad empresarial genera desafíos que precisan claridad y diligencia para superarlos. Es importante que los miembros de la familia sepan con precisión ***el rol que cada uno debe ejercer; la relevancia que tiene ocupar posiciones directivas por capacidad y méritos, separar los temas empresariales de los familiares y hacer un uso adecuado de los recursos económicos,*** entre otros. Lo anterior corresponde a tareas sustanciales y permanentes para evitar confusiones y lograr armonizar de forma apropiada los distintos ámbitos característicos de este tipo de organizaciones: empresa, familia y propiedad.

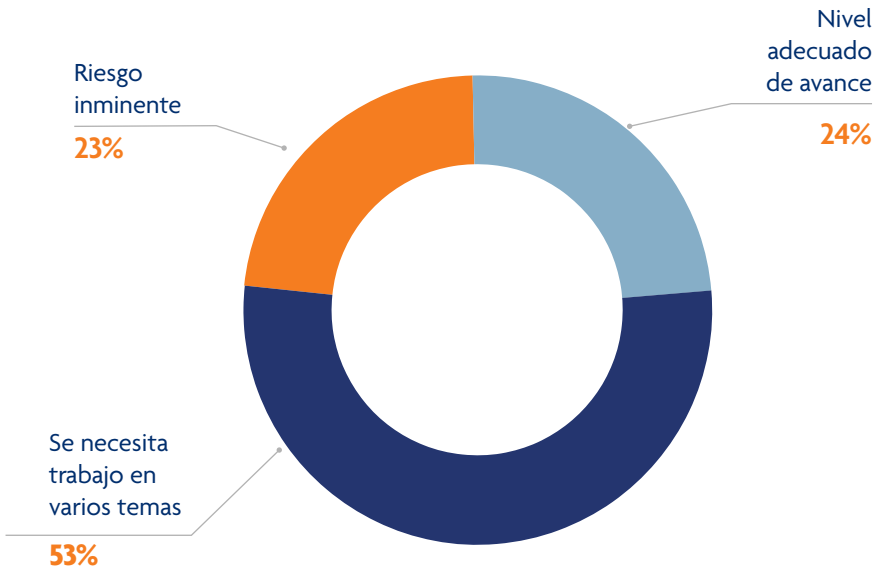
Distinguir los roles que cada miembro de la familia debe ejercer y armonizar los distintos ámbitos de convivencia

En las firmas familiares confluyen varios entornos y debe trabajarse en múltiples dimensiones que deben desarrollarse como es debido. El reto primordial es que se complementen y apoyen mutuamente. Esta complejidad se observa con más nitidez cuando se consideran los numerosos roles que una misma persona puede asumir en los ámbitos y relaciones que existen en este tipo de organizaciones, ya que una misma persona puede ser accionista, consejero, directivo, familiar y cónyuge. La consistencia y congruencia de asumir y pensar a partir del rol que corresponde, sin mezclarlo con otros, o cambiar de perspectiva de manera constante o errática, es, por decir lo menos, complicado.

Resultados

En esta dimensión se observa un 24% de las familias conscientes de la importancia de no revolver temas. Mantener esta distinción facilita atender cada situación que se presente sin complicaciones innecesarias. Un 23% evidentemente mezcla peligrosamente ámbitos y confunde roles.

GRÁFICA 10: **Roles y ámbitos**



Recomendaciones

- Es importante mantener la comunicación y entender las distintas perspectivas y puntos de vista de todos los involucrados.
- Evitar llevar temas familiares al trabajo, en la medida de lo posible. Es entendible que la mezcla de asuntos entre los dos ambientes ocurra, pero es indispensable ser conscientes de las confusiones y tensiones que esto produce.
- Al respecto, una buena práctica es definir espacios físicos, personas involucradas y agendas específicas de temas que deben ser abordados, sin tratar de resolver todo en una sola reunión.

Distinguir entre propiedad y dirección

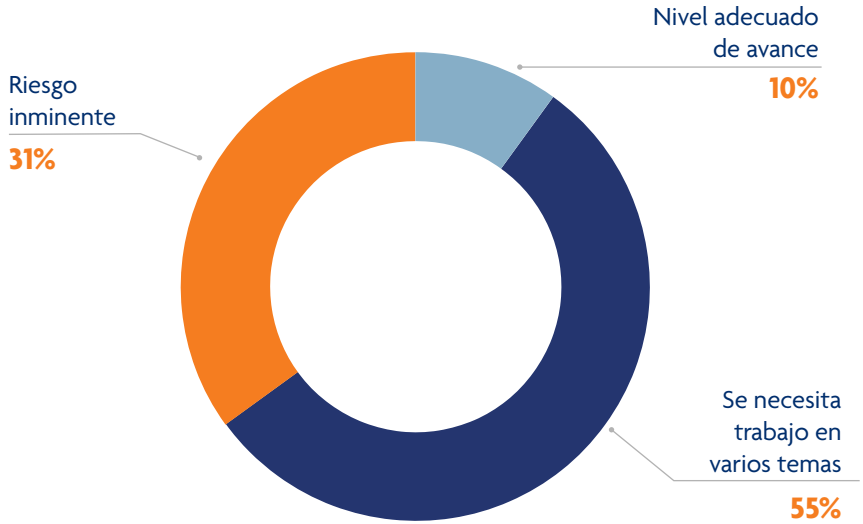
Estas dos dimensiones suelen confundirse sin mucha conciencia de lo que implica cada una. En las empresas familiares existe lo que se denominan acciones de sudor y acciones de sangre. Las primeras se refieren al valor que adquiere la empresa como productos del trabajo y su crecimiento; las segundas son las acciones o títulos de propiedad de la empresa que se reciben por herencia.

Estar a cargo de la dirección depende de la capacidad y vocación de la persona, para lo cual debe prepararse con tiempo y planeación. En contraste, para ser accionista no es necesario trabajar en la organización empresarial. Es más, si el propietario no puede aportar lo que debe a la firma, es mejor que no esté ahí; aunque, como socio, debe capacitarse y conocer bien la empresa que es (o será, en su caso) de su propiedad.

Resultados

En este aspecto, la encuesta arroja los siguientes datos: 55% de las empresas mezclan de manera intermitente estas dos dimensiones (socio/directivo). Toda organización se beneficia de forma importante cuando tiene propietarios con capacidad para hacerse cargo de las responsabilidades que les son afines.

GRÁFICA 11: **Propiedad vs dirección**



Recomendaciones

- Es alentador que, por las respuestas obtenidas en este estudio, muchas personas sepan que se puede ser accionista sin que sea forzoso emplearse en el negocio.
- También deben estar muy claros los motivos y procesos por los cuales un familiar se incorpora y se mantiene trabajando en la empresa familiar. El estudio muestra que se valora más ser miembro de la familia propietaria que las capacidades profesionales para integrarse y permanecer en la empresa. No debe tolerarse a familiares que incumplen sus responsabilidades profesionales.
- Tanto quien dirige como quien posee la empresa deben contar con la capacitación suficiente para asumir sus funciones. Si alguien debe desempeñarse en los dos ámbitos, cobra relevancia su formación para que, de entrada, sea capaz de distinguirlos.

Separar relaciones familiares y profesionales

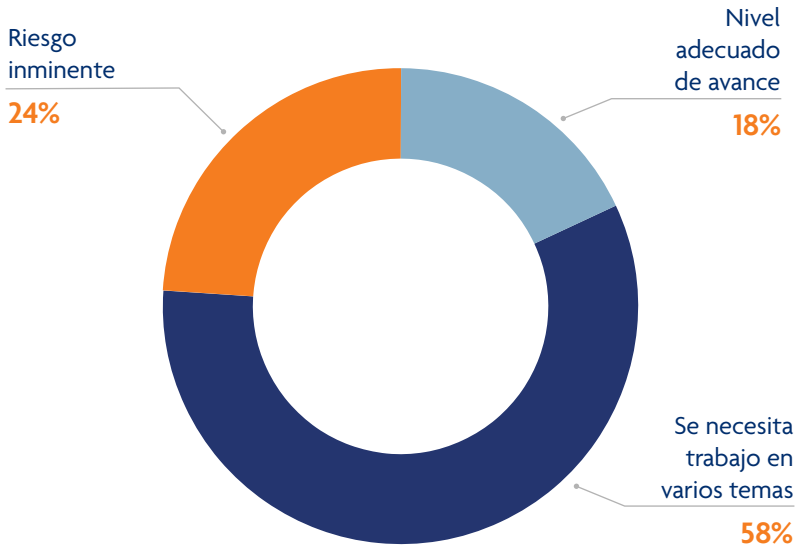
Otro tema que debe trabajarse, aún más complejo que el anterior, es saber distinguir entre la familia y sus relaciones, por una parte, y la compañía con su propia dinámica, por la otra. La complejidad reside en que el sistema familiar y el empresarial tienen objetivos y tareas diametralmente diferentes, pero que suelen superponerse.

Tomar decisiones en la empresa con criterios de familia, y viceversa, crea distorsiones que con el tiempo complican las relaciones, tanto al interior de la familia como del negocio. La complejidad se produce porque ambos ámbitos están en contacto y traslapados todo el tiempo.

Resultados

En este rubro se observa que para 18% de las empresas familiares resulta evidente esta distinción. El 82% restante varía en ese sentido, ya que llevan temas de familia a la empresa, y viceversa.

GRÁFICA 12: **Familia vs empresa**



Recomendaciones

- Hay que evitar entremezclar lo familiar, donde impera lo emocional, con lo empresarial, donde las decisiones deben basarse en criterios racionales y cada situación debe ser abordada de manera correcta desde el campo que corresponda.
- Remunerar conforme a las posiciones que se ocupan, se trate o no de un familiar. Así se evitan distorsiones e injusticias. Se puede premiar y ayudar a los familiares, pero es recomendable hacerlo con recursos de los socios, no del negocio.
- Muchas familias empresarias aceptarían a un profesional no familiar como director general, lo cual es positivo, pero también ocurre que todavía hay muchos privilegios para familiares en el negocio que deben regularse o incluso eliminarse, de lo contrario, se puede generar tensión en la dinámica empresarial y poner en riesgo una gestión profesional que ordenaría y limitaría tales privilegios.

Ordenar los flujos económicos y el uso de los activos de la empresa

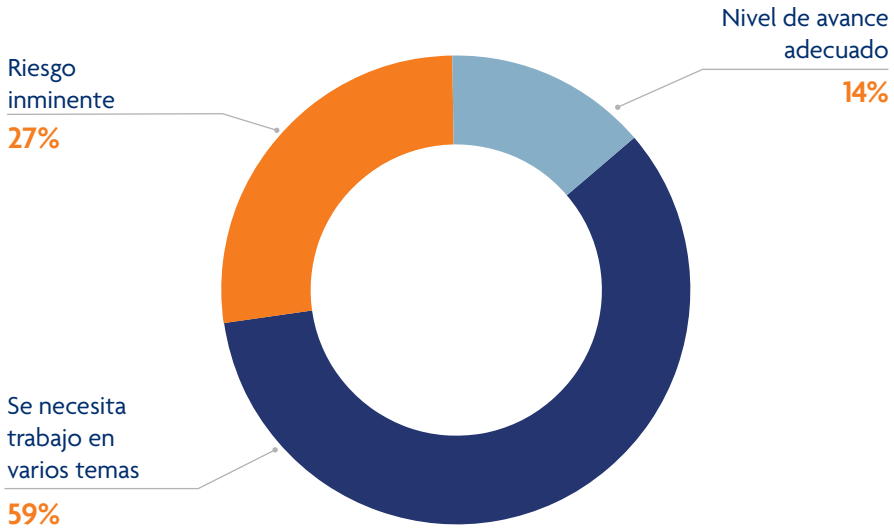
En el orden de las distinciones vitales a realizar en las empresas familiares, es imprescindible tener claras las prioridades en las diferentes circunstancias y momentos por los que atraviesan tanto la compañía como la familia.

Un elemento clave que determina si se prioriza a la familia o a la empresa apunta al uso y reparto de la riqueza que se crea. Si se privilegia a la familia, por ejemplo, se buscará dar trabajo a todos sus integrantes, con buenos sueldos y prestaciones, aunque su aportación no sea tan significativa al negocio; asimismo, se podrían repartir altos dividendos a los accionistas y poner en riesgo el futuro de la empresa. Por el contrario, al dar prioridad a la empresa se definirán reglas muy claras y estrictas para que solo se incorporen a sus filas los familiares que la empresa necesite, con salarios y prestaciones acordes con su posición y resultados, así como establecer políticas de dividendos adecuadas.

Resultados

Sobre este tema, se reporta que solo un 14% de las familias empresarias busca tener claridad y equilibrio en el uso de la riqueza creada y los activos propios de la empresa. Un 27% de las familias debe revisar de manera urgente y a detalle su situación.

GRÁFICA 13: **Flujos y uso del dinero**



Recomendaciones

- Es importante evitar que la empresa asuma obligaciones que no le corresponden, como hacerse cargo de gastos que son propios de la familia, aunque sea de forma eventual.
- Una buena práctica es tener políticas comerciales (p. ej., descuentos, plazos de pago, etcétera.) que se apliquen a todos por igual y de manera homogénea. Esto no siempre ocurre y contribuye a generar distorsiones.
- Por último, entender que los propietarios deben atenerse a los dividendos que la empresa esté en posibilidades de repartir –que son en esencia variables–, y priorizar la continuidad del negocio. En consecuencia, estos deben moderar sus expectativas y gastos personales ajustándose a lo que el negocio pueda darles y no presionar para instituir la situación opuesta.
- Sin embargo, también es importante tener una política de dividendos definida y repartir, aunque sea en un porcentaje bajo, recursos que ayuden a educar a los futuros accionistas y al desarrollo integral de la familia.



2ª Dimensión

PLANEAR Y EJECUTAR LA SUCESIÓN E INSTITUCIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA FAMILIAR

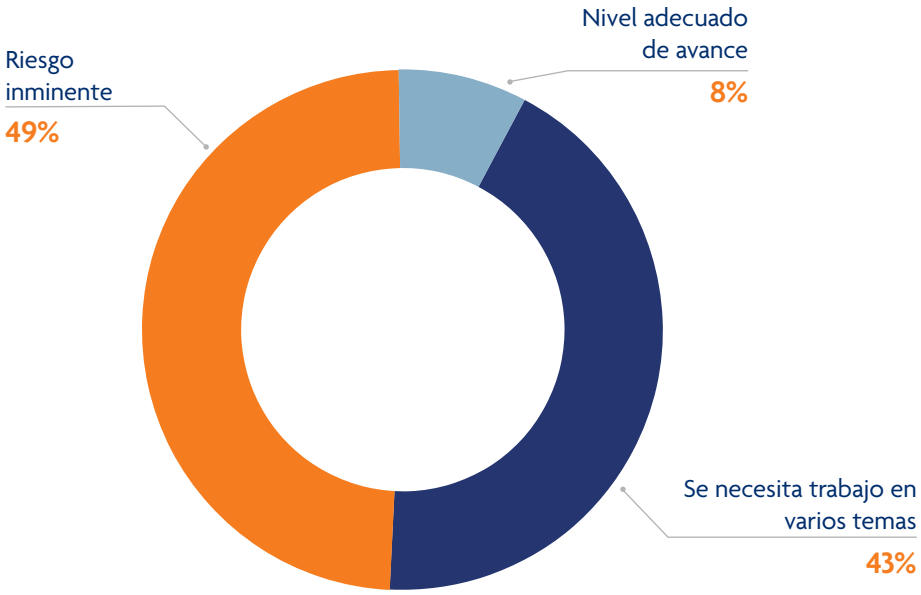
El cambio generacional, y los consiguientes relevos en las posiciones de liderazgo, están entre los mayores desafíos para las empresas familiares. Planear y ejecutar a tiempo la sucesión en todas sus dimensiones es una tarea que no conviene aplazar. La institucionalización de los órganos de gobierno y la profesionalización de la empresa son elementos fundamentales en este proceso.

Preparar, ejecutar y consolidar la sucesión

Los procesos de sucesión entre generaciones aún son el mayor reto que enfrentan las organizaciones familiares, sobre todo en el traspaso de la primera a la segunda generación, aunque también de la segunda a la tercera. Lo que sucede a menudo es que las fórmulas aplicadas que funcionaron bien en el primer relevo generacional no siempre funcionan en el siguiente.

Sin duda, la sucesión es un proceso esencial de ejecutar en tiempo y forma, preparando con antelación a uno o varios posibles sucesores y contando con accionistas capaces de desempeñar sus responsabilidades, en una empresa que pasará por cambios importantes.

GRÁFICA 14: **Procesos sucesorios en la dirección general**



Resultados

El estudio muestra que este ámbito ofrece una mayor ventana de oportunidad, debido al grado de incertidumbre que se crea alrededor del momento del cambio de estafeta. De las familias que respondieron, 49% está en riesgo de complicar su supervivencia empresarial por no determinar los tiempos y proceso que den certeza a todos los involucrados. Otro 43% sin duda tiene temas importantes que terminar de resolver.

Recomendaciones

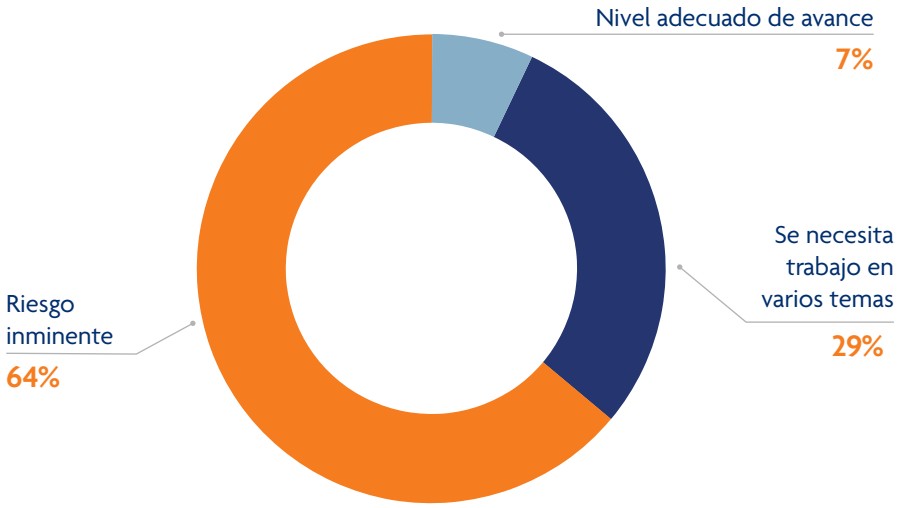
- Es necesario que los líderes o cabezas en las empresas informen y den certeza sobre los procesos y políticas con los cuales se trabajará para lograr una transición exitosa. La sucesión implica un proceso largo y complejo que amerita una planeación adecuada.
- De acuerdo con las respuestas recibidas, hay dos aspectos claves en la sucesión que deben resolverse en las empresas familiares:
  - Conocer sobre el futuro del actual director general, sobre todo respecto a cuándo será el momento de que deje el cargo para dar paso a la transición.
  - Contar con un sucesor ya formado y capacitado para asumir el relevo en la máxima posición de la empresa

Establecer órganos de gobierno y estructuras organizativas

Institucionalizar la empresa significa que su conducción no dependa de una o pocas personas sino, precisamente, de instituciones como la Asamblea de Accionistas y el Consejo de Administración. Para garantizar la continuidad del proyecto empresarial es mandatorio determinar cómo se conformará la participación de los socios, familiares y personas ajenas a la familia, así como los derechos que corresponderán a todos los implicados.

Quienes tienen el poder, ejercen el control de todos los que actúan en su beneficio, y, si saben lo que les conviene, podrán hacer que el dinero y el poder beneficien a la empresa y la familia. Si, por el contrario, usan ese poder solo en su provecho, será poco probable que logren sus metas en el mediano y largo plazos.

GRÁFICA 15: **Nivel de institucionalización de la empresa**



Resultados

El tema de la institucionalización es en el que más riesgos se anticipan. Solo un 7% de las empresas manifiesta estar en orden en este rubro; 64% requiere trabajar intensamente en el tema, y 29% presenta áreas de oportunidad. Este es un tema pendiente en la mayoría de las empresas familiares que participaron.

Recomendaciones

- Formalizar y profesionalizar los órganos de gobierno es vital para llevar a cabo transiciones generacionales exitosas.
- Para su operación eficiente, los Consejos de Administración requieren contar con ciertas cualidades, como formalidad, conocer bien su función y tener una adecuada integración de consejeros. Estos elementos no están suficientemente desarrollados, de acuerdo con el presente estudio.
- Los socios que constituyen una mayoria ejercen el poder en la empresa. Por ende, son indispensables las Asambleas de Accionistas formales y regulares, con accionistas informados e interesados, a fin de que participen en la toma de decisiones fundamentales para el futuro de la empresa.

Profesionalizar la empresa

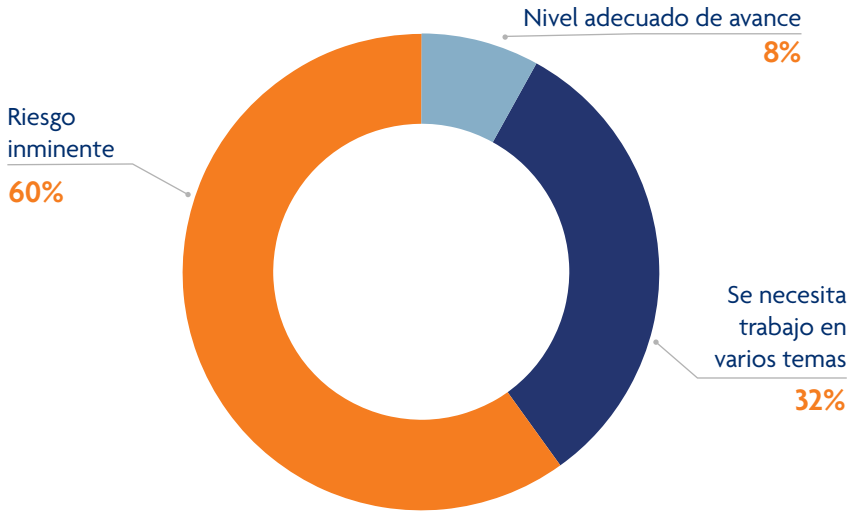
Un aspecto sustantivo de la compañía familiar es asegurar el éxito del negocio. Si la familia no garantiza su viabilidad y continuidad, más temprano que tarde el proyecto fracasará, con todos los costos y afectaciones personales que eso conlleva.

El dinamismo y la complejidad que enfrentan las empresas, enmarcado por ciclos de vida cada vez más cortos, hacen menos factibles las propuestas estratégicas de negocio conservadoras. En consecuencia, varios autores señalan que los modelos de negocio son cada día más difíciles de mantener por periodos largos. Esta tendencia demanda un espíritu emprendedor férreo y mucho profesionalismo, tanto para encauzar el talento familiar hacia nuevos negocios como para mantener las fuentes de ingreso de la propia familia.

Resultados

De las empresas que aportaron información, 60% no está en orden en este rubro. Desconocen, por ejemplo, los procesos de entrada y salida para temas laborales: pocas familias acuerdan reglas para la incorporación y salida de los miembros que participan en el negocio (p. ej., políticas para la edad de retiro de sus directivos).

GRÁFICA 16: **Nivel de profesionalización de la empresa**



Recomendaciones

- Es importante formar cuadros directivos continuamente y establecer los procesos de relevo en las posiciones claves.
- Es necesario, en este mismo sentido, determinar periodos o tiempos máximos en los que una persona puede permanecer en una misma posición directiva.
- La mayoría de las empresas es consciente de la necesidad de definir responsabilidades y evaluar la gestión. Es importante seguir trabajando en ello y hacerlo de forma general.



3ª Dimensión

DESARROLLAR UNA DINÁMICA SANA EN LA FAMILIA

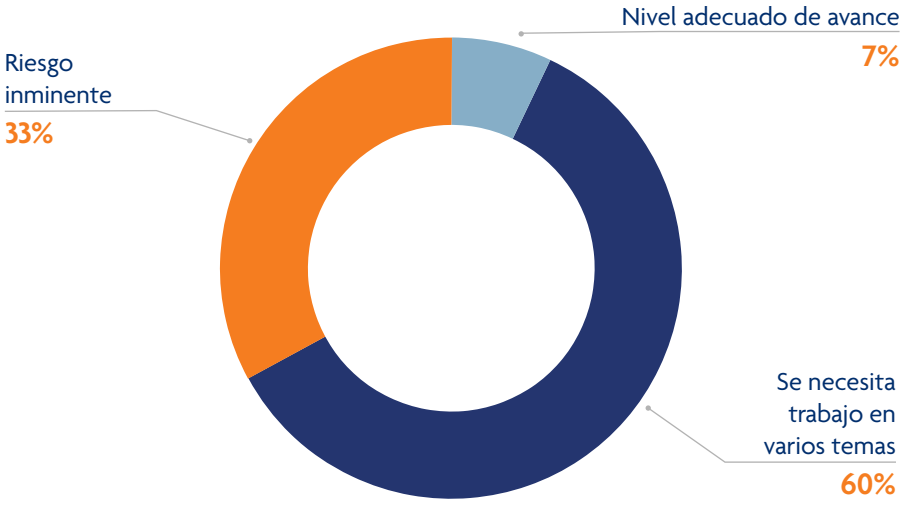
Detrás de toda empresa familiar exitosa se encuentra una familia empresaria armónica y funcional, la cual se constituye como motor que impulsa a su organización hacia niveles de excelencia y eficiencia, mismos que con dificultad alcanzarán otro tipo de organizaciones. Pero, por desgracia, lo opuesto, como se explicó en la Introducción, también es cierto: la familia puede ser el factor de peso del fracaso empresarial si los conflictos que surgen en su interior no se resuelven en su momento, en particular si se permite que los valores y principios de la familia se degraden o pierdan.

Abordar y resolver conflictos

La emocionalidad suele permear las relaciones entre los integrantes de la familia, pero la solución de problemas requiere un abordaje objetivo que lleve a entender las causas de fondo del conflicto, pero, sobre todo, valentía y humildad para, primero, reconocer las fallas y, después, actuar en consecuencia con el propósito de superar los problemas.

Cada vez que se escuche la frase: "en esta familia todos nos llevamos muy bien, somos muy unidos", habrá que reflexionar en serio para constatar si eso es verdad. Las familias deben aprender a ponerse de acuerdo y encarar los problemas a la primera señal de discrepancia; esto es fundamental porque, con el paso del tiempo, rara vez se resuelven por sí solos, más bien tienden a complicarse y escalar hasta salirse de control; lo mejor será trabajar para evitar que se acumulen las dificultades y se desborden.

GRÁFICA 17: **Manejo de conflictos**



Resultados

Menos de una décima parte de las familias (7%) aborda los problemas de manera oportuna, mientras que 33% pospone esta tarea y corre el riesgo de entrar en una espiral destructiva y 60% se encuentra en una situación que representa un peligro potencial para la empresa, porque pueden pensar que hacen lo "suficiente" sin que sea cierto.

Recomendaciones

- Anticiparse a los problemas y estar siempre en constante comunicación es fundamental. La clave para resolver los conflictos es anticiparse y resolverlos en cuanto se presenten, de manera abierta y honesta.

- Es prioritario establecer un Consejo de Familia donde se aborden todos los aspectos que preocupen a la propia familia y repercutan en la empresa, así como las relaciones entre sus integrantes. Este es un complemento indispensable para compaginar a los órganos de gobierno propios de la organización y un foro fundamental para abordar y solucionar disputas.

Fortalecer la cultura familiar y empresarial

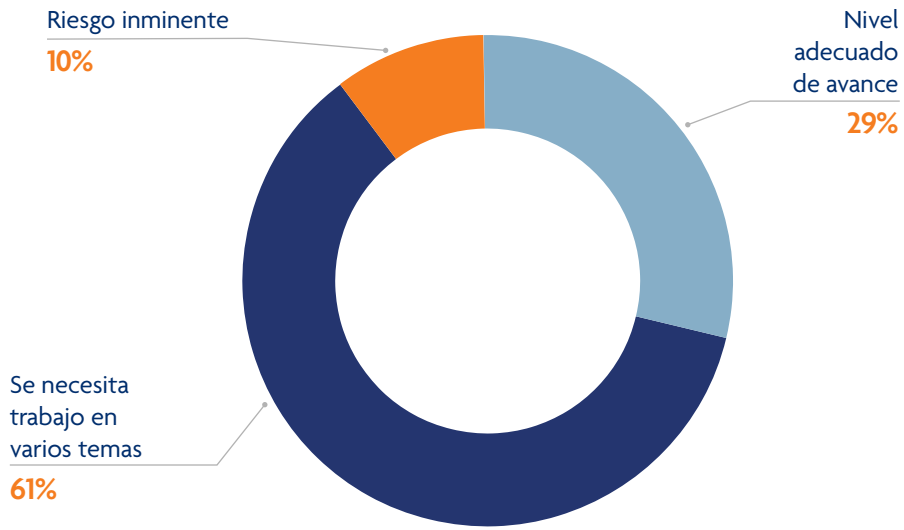
La educación y formación integral de todos los miembros de la familia, ya sean de la primera, segunda o tercera generación, es un tema fundamental en la agenda familiar. El desarrollo de la cultura –incluidos los valores– entre los propietarios es un proceso que se da a lo largo del tiempo, y nunca es posible delegarla ni es factible que sea inculcada por parte de terceros.

La cultura de la familia debe formar en las siguientes generaciones mejores propietarios, que hagan un uso apropiado de los recursos y reciban una distribución justa por los beneficios creados. Históricamente, las empresas familiares son las que generan y distribuyen la riqueza entre todos los integrantes de la sociedad. Hacer eso y mantenerse competitivos es un gran reto.

Resultados

Es muy positivo constatar que 29% de las familias empresarias se empeña en fortalecer su cultura y valores, mientras que solo 10% tiene dificultades para hacerlo. El resto (61%), debe redoblar esfuerzos.

GRÁFICA 18: **Cultura familiar**



Recomendaciones

- Establecer procesos formales de formación y comunicación, implementados en la propia familia propietaria.

- La confianza y el respeto son valores que están presentes en las familias que participaron en este estudio. Pero es necesario cuidarlos y cultivarlos constantemente para lograr que exista una verdadera comunidad y trabajo en equipo. Estos valores se viven y están presentes o no existen. No hay tal cosa como una confianza o respeto a medias.



4ª Dimensión

TENER PERSPECTIVAS POSITIVAS DE SU FUTURO

Proyectarse hacia el futuro

Es primordial que cada miembro de la familia vislumbre un futuro alentador y se asegure de que su crecimiento y desarrollo en el clan sea equitativo. Cada integrante de la familia empresaria es valioso y todos deben trabajar con dedicación para contribuir a un mejor porvenir global.

Es indispensable que haya un proceso continuo en que la intervención de la familia esté planeada y se ejecute puntualmente lo expuesto. Es un error creer que la familia no fallará o caer en la arrogancia del éxito, pensando que todo se tiene resuelto.

Resultados

En esta última parte, las preguntas del cuestionario se orientaron a prever el futuro de la familia empresaria. Que un 20% se coloque en un rango óptimo puede explicar el porcentaje de empresas que típicamente se espera que garanticen su continuidad. En contraste, 80% de las familias están a tiempo de revertir una tendencia que se avizora en su contra.

GRÁFICA 19: **Perspectiva de futuro**



Recomendaciones

- Conviene hacer explícitos los motivos por los cuales cada miembro de la familia desea participar en el proyecto empresarial. No se elige donde se nace, pero ser socios en un proyecto empresarial es una opción que debe ser voluntaria y explícita.

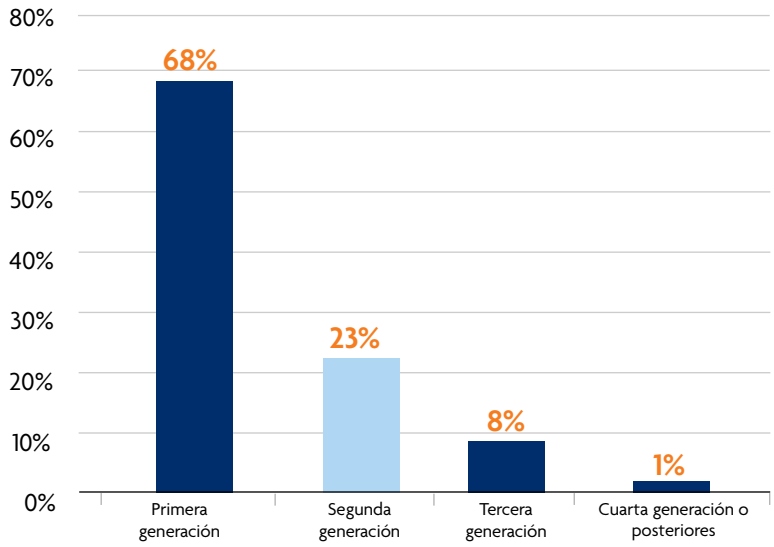
- Asegurarse de que todos los integrantes de la familia progresen y se realicen profesionalmente, alcancen sus objetivos personales y familiares, todo ello para alcanzar una felicidad plena en un ambiente de libertad y generosidad.

VII. Perfil de los líderes de las empresas familiares

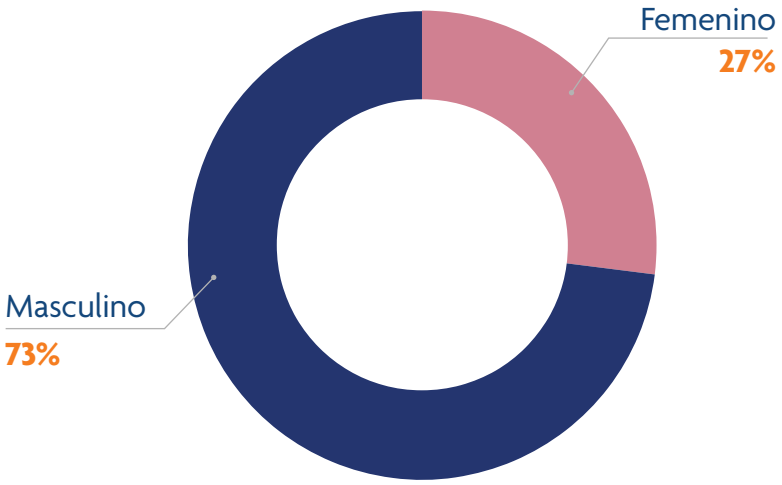
El estudio también contempla el mapeo del perfil de quienes guían u ocupan la posición de liderazgo de los negocios. De acuerdo con quienes contestaron (Gráficas 20 a 23), el patrón sigue las estadísticas clásicas y es llamativo ver solo 1% en cuarta generación. Por otro lado, un 27% de los liderazgos lo ejercen mujeres, lo que indica que estamos lejos todavía de un equilibrio en estas posiciones, pero vemos un indicador ligeramente arriba respecto a las estadísticas de año anterior. También destaca la existencia de un 32% de líderes mayores de 60 años. Un retiro no depende de llegar a una edad fatal y simplemente "irse", no obstante, es un tema fundamental que debe gestionarse con antelación para asegurar la continuidad de la empresa.

GRÁFICA 20

Generación a la que pertenece el o la líder de la empresa

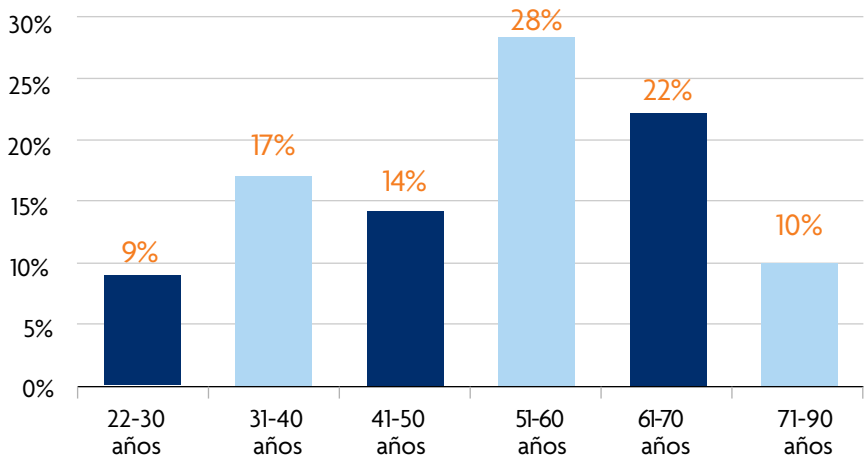


GRÁFICA 21: **Sexo del líder de la empresa**

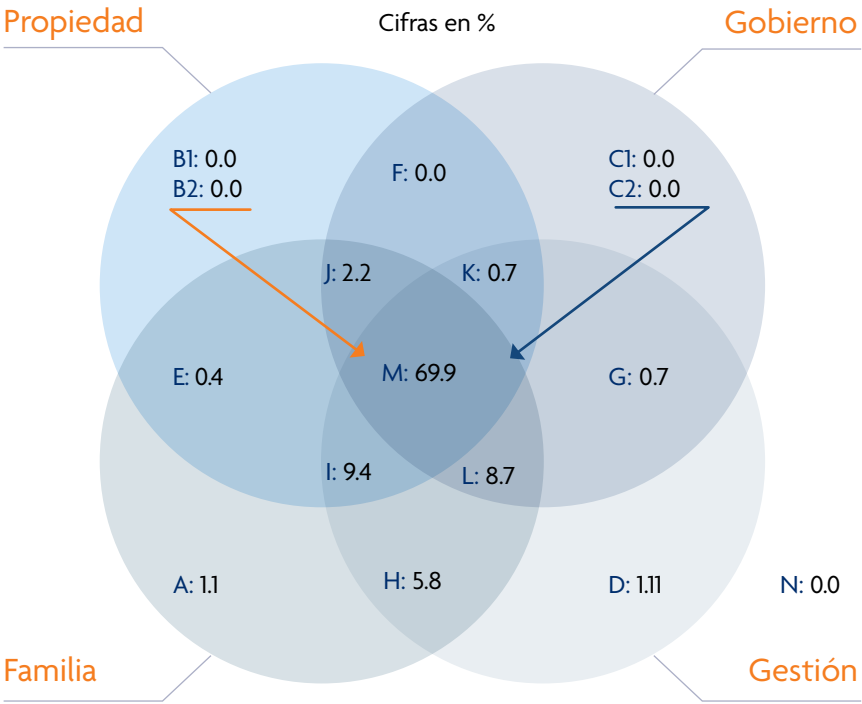


Carlos Llano, fundador del IPADE Business School, recomendaba una permanencia máxima de 15 años para que una misma persona se desempeñara como director general. Un 10% ya rebasó claramente dicho límite "conveniente". Finalmente, se ve necesario destacar la centralidad del líder, al ver como prácticamente un 70% ejerce múltiples roles: de familia, propiedad, gobierno y gestión. Además de que prácticamente el 98% de los líderes son miembros de la familia. Es complicado para un miembro "no familiar" ser líder en una empresa familiar. También es raro ver liderazgos fuera de la propia empresa (casi 4%).

GRÁFICA 22: **Edad del líder de la empresa**



GRÁFICA 23: **Ámbitos en la empresa familiar a los que pertenecen los líderes de las empresas familiares**[5]



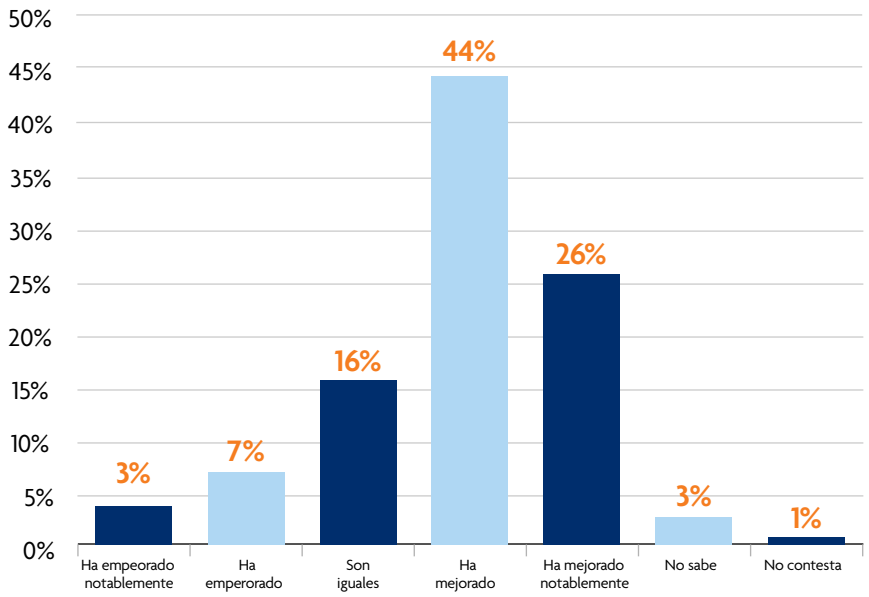
[5] A: Solo familiar; B1: Solo accionista; B2: Accionista y directivo; C1: Solo miembro del consejo; C2: Miembro del consejo y familiar; D: Solo directivo; E: Familiar y accionista; F: Accionista y consejero; G: Consejero y directivo; H: Directivo y familiar; I: Familiar, accionista y directivo; J: Familiar, accionista y consejero; K: Accionista, consejero y directivo; L: Familiar, consejero y directivo; M: Familiar, accionista, consejero y directivo; N: Nada.

VIII. Percepción de la situación de las empresas familiares

En el cuestionario se incluyeron cuatro preguntas destinadas a evaluar el estado general de la empresa, en términos monetarios, patrimoniales y familiares (Gráficas 24 a 27). Llama la atención que a pesar del contexto económico complejo, un 70% de las empresas familiares participantes reportan progreso y crecimiento en sus ventas y un 65% muestran un aumento en su patrimonio en los últimos tres años, indicio de la fortaleza de estas organizaciones.

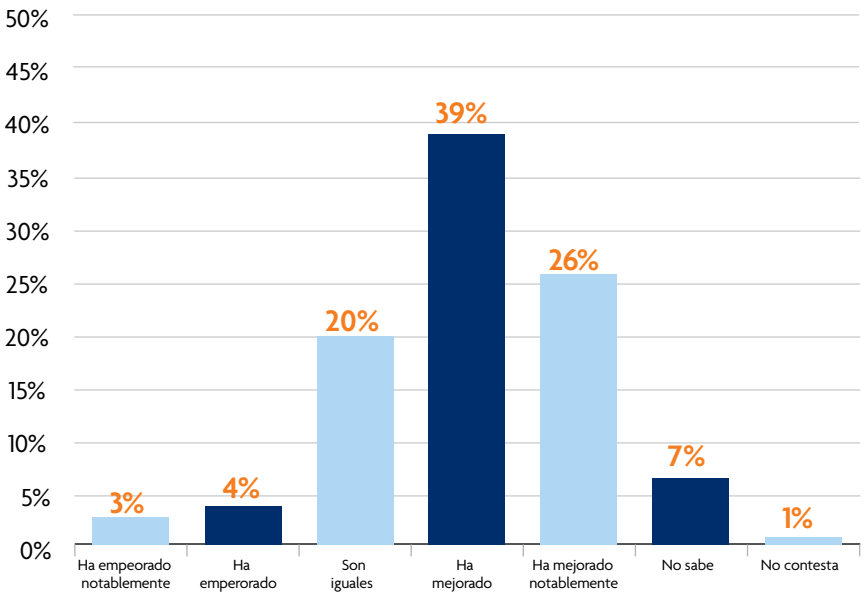
GRÁFICA 24

Las ventas de los negocios familiares en los últimos tres años



GRÁFICA 25

El patrimonio familiar en los últimos tres años

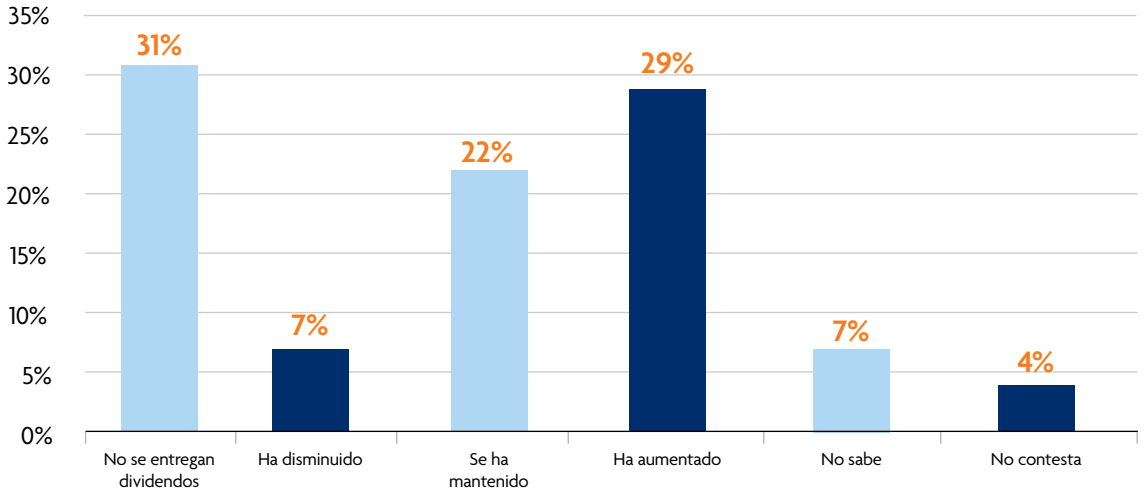


Sin embargo, también resalta que, para fines prácticos, un 42% de ellas no reparte dividendos. Esto puede significar un nivel alto de reinversión, pero asimismo puede ser un factor que genere tensiones, sobre todo si esas empresas tienen socios que no reciben réditos por sus acciones. Si bien un 70% reporta aumento en ventas y un 65% aumento en el patrimonio, solo un 29% comenta que han aumentado sus dividendos.

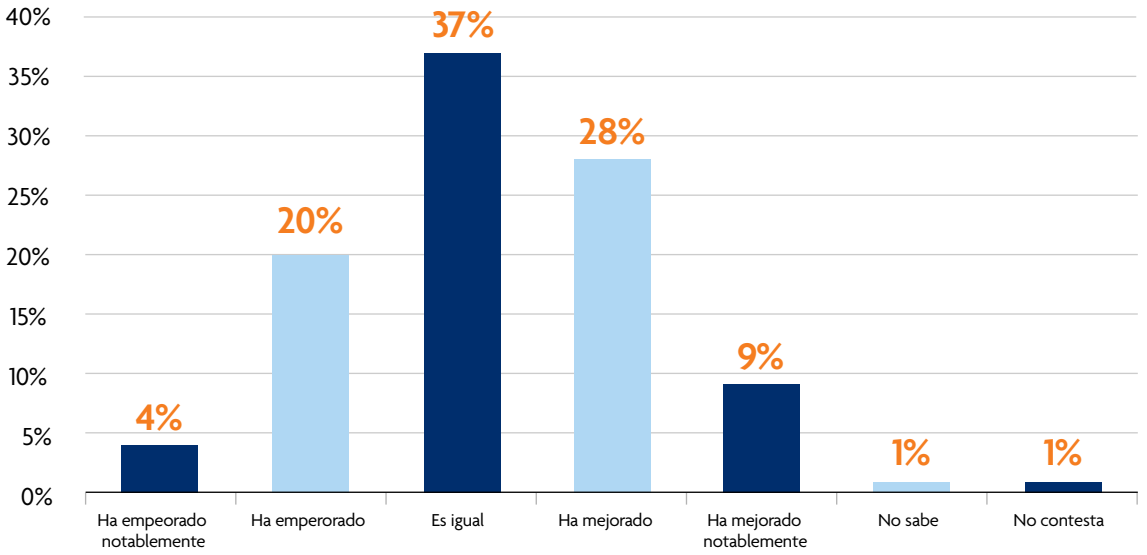
Por último, una buena noticia que arroja este estudio es comprobar que 37% de las familias empresarias percibe una mejora en su unidad y armonía. Es necesario reflexionar sobre la importancia de que esos valores se mantendrán vigentes en la medida que se atiendan y resuelvan las diez dimensiones expuestas en el presente estudio. En contraparte, preocupa ese 24% de empresas que manifiesta un deterioro en el mismo aspecto. Asimismo, es deseable que el 37% que manifiesta no tener cambios, trabaje para que estos valores mejoren en el futuro.

Recordemos que, cuando de personas se trata, decir "no cambiamos" es riesgoso. La persona, la familia, que no mejora día con día puede estar pasando más bien por un proceso de deterioro.

GRÁFICA 26: **Los dividendos repartidos en los últimos tres años**



GRÁFICA 27: **La unidad y armonía en la familia en los últimos tres años**



IX. Consideraciones finales

Para terminar, queremos invitar a todas las familias empresarias a trabajar en dos tareas que surgen de este estudio:

1. **Poner atención a la armonía y unidad familiar**

Cada uno de sus integrantes debe progresar y es conveniente que refrenden su compromiso con el proyecto empresarial.

Cuando la familia empresaria es funcional y su empresa es profesional, se produce un círculo virtuoso que las potencializa de forma extraordinaria. Alcanzar esos resultados demanda mucho trabajo, talento y dedicación, así como la guía de los valores que, de acuerdo con el presente estudio, permean la cultura de las familias participantes: lealtad, entrega, confianza y respeto. Si esa dinámica positiva se refuerza, la familia y la empresa siempre irán a más; pero lo contrario, por desgracia, también es real: si se descuida lo anterior, se cae en vicios y se falla en los valores fundamentales, la decadencia a la que se puede llegar a destruir a ambas entidades.

2. **Formalizar los órganos de gobierno empresariales y familiares, así como definir los tiempos y procedimientos con base en los cuales se harán los tránsitos generacionales**

Institucionalizar significa tener estructuras y procedimientos que permitan a la organización funcionar aun cuando haya cambios de personas. Por tanto, es imprescindible implementar buenas prácticas a fin de establecer un gobierno adecuado en la empresa; esto se refiere a la creación de Consejos de Administración profesionales, con roles precisos y diferenciados de Presidente del Consejo y Director General, así como la integración de consejeros independientes, como las principales tareas a considerar para empezar. No debemos olvidar la importancia y la necesidad de también establecer su Consejo de Familia, complemento indispensable a lo anteriormente señalado y un espacio necesario para lograr una comunicación profunda entre todos los miembros de la familia.

Las empresas familiares son vitales para el progreso de México. Es labor de todos: familias, empresarios, autoridades, organizaciones gremiales e instituciones académicas, cerrar filas y trabajar juntos para ayudar a esas compañías a resolver los múltiples retos que enfrentan.

Las familias empresarias cuentan con numerosos recursos materiales e inmateriales para tener éxito, pero es indispensable saberlos aprovechar siempre y nunca confiarse. Existen muchas historias destacadas que demuestran que es posible; no es fácil, pero cuando la familia empresaria ha avanzado sin rendirse, **¿no vale la pena persistir e intentarlo?**

La encuesta "Nivel de progreso de las empresas familiares para lograr su continuidad y armonía" arroja información sumamente valiosa para la práctica de las empresas familiares. El objetivo de quieres formamos parte del Centro de Investigación de Familias de Empresarios CIFEM es continuar aplicando dicha herramienta para contar con información de un número de empresas más grande a fin de conocer su evolución, además de elaborar estudios detallados y longitudinales que abonen al éxito, continuidad y armonía de la familia empresaria y sus proyectos empresariales asociados.

Bibliografía

Gersick, Kelin, John Davis, Marion Hampton e Ivan Lansberg (1997), *Generation to generation: Life cycles of the family business*, Boston, Harvard Business Review Press.

Gallo, Miguel Ángel (2004), *La sucesión en la empresa familiar,* Barcelona, Estudios y Ediciones IESE.

Gordon, Grant y Niegel Nicholson (2008), *Family wars: classic conflicts in family business and how to deal with them*, Londres, Kogan Page.

Leach, Peter (2007), *Family business. The essentials*, Londres, Profile Books.

INEGI (2018), *Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte (SCIAN).* https://www.inegi.org.mx/app/scian/

“ **ES NECESARIO BUSCAR**
EL GOBIERNO CORPORATIVO
QUE NOS AYUDA A
PROFESIONALIZAR LA
EMPRESA FAMILIAR ”

Alfonso Bolio
(Profesor decano de IPADE)

ipade.mx

cifem.ipade.mx

IPADE Business School

@ipade

IPADE Business School

IPADE Business School

IPADE Business School

CAMBIAR A LA PERSONA ES CAMBIAR AL **LÍDER**, A LA **ORGANIZACIÓN** Y, POR CONSIGUIENTE, A LA **SOCIEDAD**