

LA COMPLEJIDAD DE LA EMPRESA FAMILIAR CONTEMPORÁNEA

Francisco Guillermo Carrillo García

guillermocarrillo07@hotmail.com

Jazmín de los Ángeles Solís Rebolledo

angeles_solis10@hotmail.com

José Alberto Sánchez López

alberto_sanchez@itsescarcega.edu.mx

Instituto Tecnológico Superior de Escárcega

Resumen

Escudriñando lo esencial de cada revisión literaria el estudio de las empresas familiares, esta investigación se concentra en la reflexión de la complejidad de las empresas familiares, mostrándose como unidades económicas complejas que logran ser un motor fundamental para la continuidad de la empresa familiar en la economía, sociedad y contexto histórico. A partir de esta investigación se identifican que las empresas familiares muestran indicadores de complejidad de la familia e indicadores de complejidad de la empresa las cual se considera la clave de fusión que resulta el éxito transmitido de las empresas familiares. Las capacidades desde la perspectiva de la complejidad facilita el desarrollo de procesos de auto-organización que dan como resultado relación entre familia y empresa, permitiendo la adaptación a un entorno complejo donde se presenta una serie de circunstancias como los sistemas expuestos a cambios continuos. Concluimos abordando diferentes trabajos intrínsecos que conforman la revisión bibliográfica que comienza con lo más destacado en cada fuente, se distribuyó de acuerdo al orden histórico analizando la comparación de las ideas principales identificadas, se procedió con la clasificación y acomodo del contenido de la información, la cual se concluye analizando 34 fuentes bibliográficas las cuales 24 son libros de los autores más citados en otras investigaciones y 9 revistas que publican más sobre lo actualizado de las empresas familiares.

Palabras clave

Empresa familiar, complejidad de la empresa familiar, indicadores de complejidad.

Abstract

Scrutinizing the substance of each literature review study of family businesses, this research focuses on the reflection of the complexity of family businesses, appearing as complex economic units that manage to be an essential continuity of the family business on the economy engine , society and historical context. From this research they identified that family businesses complexity indicators show family and indicators of the complexity of the company which is considered the key to the transmitted resulting

fusion success of family businesses. Capabilities from the perspective of the complexity facilitates the development of self-organizing processes resulting relationship between family and company, allowing adaptation to a complex environment where a number of circumstances is presented as systems exposed to constant change. We conclude by addressing different intrinsic work up the literature review that starts with the highlight in each source, distributed according to historical order analyzing the comparison of the main ideas identified, we proceeded with the classification and arrangement of the content of information, which concludes analyzing 34 bibliographical sources including 24 books of the most cited in other research authors and 9 magazines that publish updated more about what family businesses.

Keywords.

Family business, family business complexity, complexity indicators.

Introducción

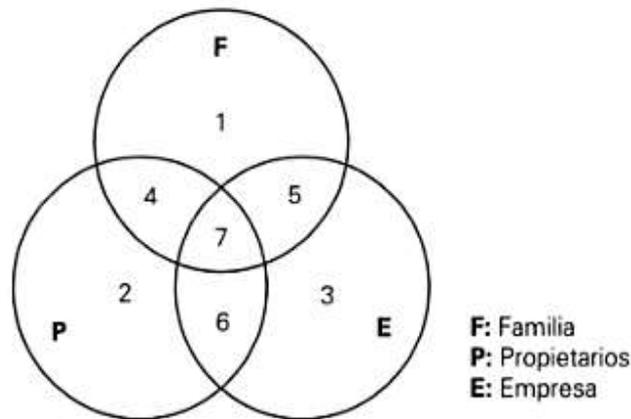
En actualidad las empresas familiares son sistemas complejos que están convirtiéndose en el principal motor de economía del país. Como afirma la revista Institucionalización, Clave En Supervivencia De Empresas Familiares (2016) "En México nueve de cada diez empresas son familiares". El tema de gran magnitud para hablar en el mundo empresarial se llama empresa familiar como lo afirma la revista Family Bussiness Magazine que clasifican más de 250 empresas familiares más grandes del mundo, el mayor número lo tiene Estados Unidos con 130 compañías, colocándose como líder Wall-Mart la cadena de supermercados estadounidense con más de 4,700 comercios en todo el país. Según estadísticas del Business Families Foundation de Canadá (BFF), México figura como el quinto país con mayor número de empresas familiares, incluyendo a las grandes firmas nacionales como Cemex, Grupo Bimbo, Grupo Carso y Grupo Maseca. Cabe señalar que el objetivo de esta investigación son los indicadores de complejidad de las empresas familiares. La dirección estratégica abre la continuidad de las empresas familiares en el tiempo depende en gran medida del diseño y puesta en práctica de reglas claras para la participación de la familia en los negocios y para la sucesión de la propiedad de los mismos de una generación. Las micro, pequeñas y medianas empresas (MYPIMES) en México son más significativas para la economía mexicana de lo que la mayoría estima. Muchas de ellas son fundadas o creadas por un padre o madre de la familia, la crisis de estas empresas comienza cuando el fundador desaparece del mando y muy pocas son aquellas que logran superar este cambio, es decir, la segunda generación, debido a una mala administración, a la falta de organización o a la falta de una visión al futuro.

Empresa Familiar.

Para Donnelley (1964), la empresa familiar es aquella en la que se identifican en la misma al menos dos generaciones de una familia y cuando este vínculo ha tenido una influencia en la política de la empresa y sobre los intereses y objetivos de la familia

Churchill (1986) menciona que empresa familiar es aquella "empresa donde hay un joven miembro de la familia que va asumir el control del negocio de manos de un antecesor miembro de la familia".

Más adelante se proponen el modelo propuesto por John Davis y Renato Tagiuri 1980 quienes desarrollaron el llamado "Modelo de los tres círculos" (**figura 1**)



Fuente: John Davis y Renate Tagiuri

Figura 1 modelo de los tres círculos

Fuente: libro La empresa familiar: manual para empresarios : claves legales para su correcta organización y su continuidad, 2005) (Sanchez, Antonio; Bellver Sánchez, Antonio; Sánchez, Alberto, 2005)

En cambio en la definición considerada por Litz basadas en la estructura de propiedad o el tipo de dirección (1995):

Establece que una empresa sea considerada familiar cuando la propiedad y dirección están concentradas dentro de una unidad familiar, los miembros de ese grupo se esfuerzan para lograr, mantener y/o aumentar las relaciones intraorganizacionales basadas en las relaciones familiares y existe intencionalidad hacia las relaciones intraorganizacionales basadas en las relaciones.

Según Sharma, Chrisman, y Chua (1997) consideran a la empresa familiar como “aquella dirigida de forma sostenible y, potencialmente, con simultaneidad de generaciones implicadas para dar forma y perseguir la visión formal o implícita de la empresa mantenida por los miembros de la familia o un pequeño número de familias”.

El concepto de empresa familiar es un término difícil de definir, ya que durante la historia muchos autores han intentado publicar sus propios conceptos, mismos que en muchas ocasiones no coinciden totalmente. Según Modest y Llauro (2000) “Es aquella que pertenece de manera continua en el tiempo a personas de un círculo familiar y que es dirigida por uno o más de este círculo”.

Neubaer y Lank (2003) adoptan una postura bastante laxa en relación al debate de otros autores la cual define a la empresa familiar como “Aquella empresa, sea unipersonal o sociedad mercantil de cualquier tipo, en la que el control de votos está en manos de una familia determinada”.

Para Sanchez-Crespo, Bellver, y Sanchez (2005) el concepto de empresa familiar es cualquier empresa dirigida por miembros de una familia, que son sus propietarios”.

En cambio García, Pérez, Sánchez, Rodrigo, y Jiménez (2007) define a la empresa familiar con otra perspectiva a la relación que pueda tener familia y empresa.

Las Empresas Familiares son organizaciones con una gran carga emotiva, la mutua invasión que producen familia y empresa en el ámbito de las empresas familiares crea una fuente generadora de conflictos que, independientemente de que se manifiesten o no, siguen estando en cada uno de los dos sistemas.

Casilla, Diaz, Rus, y Vazquez (2014) consideran a “la empresa familiar como un sistema compuesto por tres subsistemas la familia, la empresa y la propiedad”.

Retomando el concepto de empresa familiar propuesto por Modest y LLaurando (2000) y Neubaer y Lank (2003) donde se refieren a un grupo familiar en el cual la dirección de la empresa esta a cargo de los miembros de la familia, por lo que al paso del tiempo el sucesor sera un miembro de la misma familia y esto se transmitirá generacionalmente.

Importancia de las empresas familiares

La importancia de las empresas familiares en los principales países con economías de mercado de acuerdo Are y Lopez (2002) se debe a que “son en la actualidad, el corazón del sector empresarial español, generando el 70% del PIB y el 80% del empleo privado lo que significa que contratan a más de 8000 trabajadores”.

En la investigación realizada por Basco Rodrigo (2006) la empresa ha ocupado un lugar de gran importancia en diferentes contextos tal como menciona:

La empresa familiar no solo se presenta como un ámbito de investigación histórica sino que, aún hoy, interviene con un papel activo y sustancialmente importante en el desarrollo económico-social en las regiones desarrolladas y en vía de desarrollo, manteniendo los niveles de generación de riqueza y generando el tejido industrial y comercial.

Para García, Pérez, Sánchez, Rodrigo, y Jiménez (2007) la empresa familiar es un ente social que interviene con un papel activo y sustancialmente importante en las economías modernas a través de:

1. La generación de riqueza y la creación de puesto de trabajo.
2. En segundo lugar, dentro del marco universitario, es promover la iniciativa empresarial y apoyar la continuidad de los negocios familiares
3. El impacto socio económico (micro y macro) genera una historia que es necesario conocer, recordar, aprender de ella.

De lo anterior, destaca Martínez (2011) que la empresa familiar es relevante por la importancia que tiene para la economía.

Que aportan más de la mitad del PIB y del empleo en la mayoría de los países. Esto es especialmente cierto en Latinoamérica, donde no solo la inmensa mayoría de las empresas pequeñas y medianas son familiares, sino que también entre las grandes compañías y grupos económicos predominan las empresas controladas por familias.

Longenecker et al (2012) indican la importancia que las Empresas Familiares (EF) presentan a nivel internacional: “las empresas familiares son comunes e importantes porque representan de un 80% a un 98% del total de las empresas a la economía de libre mercado y generan 75% del empleo total.

En Mexico la importancia que tiene la empresas familiares de acuerdo a González (2013) son:

1. Los censos económicos del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), que se realizan cada cinco años, indican que en el país existen 5.1 millones de unidades económicas que dan empleo a más de 27 millones de personas. Cada año se incorporan otras 400,000, la mayoría micro (menos de 10 empleados) y pequeñas empresas (hasta 50 empleados).

2. En México, más del 90% de las firmas que cotizan en la Bolsa Mexicana de Valores (BMV), tienen una clara representación familiar en el capital y en el control. Por eso, es importante hablar de las empresas familiares, de su contribución al desarrollo del país, así como de los esfuerzos para apoyarlas y fortalecer su sostenibilidad.

Como lo mencionado Fainsod (2011) en su página “las Empresas Familiares representan por lo menos el 90% del total de las empresas existentes en el mercado mexicano, su valor en la macroeconomía es muy significativo de ahí la importancia de estudiarlas, apoyarlas y lograr su continuidad”.

Fernandez (2013) determina que la importancia en las empresas familiares, “es el de ser una actividad orientada a pervivir generacionalmente, es decir, que uno de sus fines primordiales es la continuidad de la misma para los descendientes”.

A partir de lo anteriormente mencionado en el tema de la importancia que tienen las empresas familiares, conforme a los autores de referencia, es que la EF es un motor de impulso para la generación del empleo y las que mayores utilidades generan en la economía de los diversos países.

Características de la empresa familiar.

Alrededor del término empresa familiar, se exponen series de notas por Ginebra (1997) donde determina las siguientes características de la empresa familiar en sentido propio a los demás:

1. Que el grupo lo constituyan solo padres e hijos; es decir, que extienda a dos generaciones físicas.
2. Control accionario real lo tiene la familia.
3. La familia es el grupo que dirige.
4. Los activos familiares comprometidos en la empresa suponen por los menos un 25% del patrimonio familiar total.

Varela (2001) comenta la relación en las características de la empresa familiar las cuales son las siguientes:

1. El grado de desarrollo alcanzado por el sistema empresa determina que este busque crecer, ampliando sus negocios, tanto geográficamente, como también por áreas de actividad.
2. Alto grado de complejidad de la organización, producto del tamaño alcanzado y del número y variedad de las interrelaciones entre los miembros y unidades de la organización.
3. La estructura puede derivar hacia formas diferenciales, tales como la estructura divisional, con la generación de unidades por área o producto.
4. Mantenimiento de un grado de participación importante de los familiares de la empresa
5. La gestión de la empresa continúa fundamentalmente en manos de familiares, a pesar de la incorporación de profesionales.
6. Los requerimientos de recursos financieros para el desarrollo de nuevos proyectos se resuelven mediante créditos de instituciones financiera y aportes de capital efectuados por el dueño.

Astrachan, Klein y Smyrnios (2002) definen las cualidades particulares o características de la empresa familiar que pueden ser interpretadas en un continuo, más que las típicas medidas de escala dicotómica para definir el fenómeno. Las tres dimensiones de influencia son el poder, la experiencia y la cultura.

Una de las principales características de la empresa familiar que menciona Amat (2004), "Es el deseo de sus fundadores y sucesores, de que la propiedad y la gestión de la empresa se mantengan en manos de la familia".

Con lo mencionado por Garcia et al (2007) donde proponen características similares a las otras mencionadas:

1. La Propiedad de la empresa se concentrada en un grupo familiar.
2. Participación de la familia en el gobierno y/o gestión.
3. Vocación de continuidad".

Sin embargo, de acuerdo con Roger y Urey (2007) las características fundamentales de las empresas familiares son:

1. Que una o más familias poseen más del 50% de la propiedad de la empresa.
2. Que existan miembros de la familia ocupando cargos directivos dentro de la empresa.
3. Que los miembros de la familia consideren que la empresa van ser transferida a las siguientes generaciones.

Considerando las características propuestas por Amat (2004) y Roger y Urey (2007) y realizando la comparación con las características de las empresas familiares identificadas por Mucci (2008) es posible identificar que estas son innumerables tal como se menciona:

1. Mantienen un marcado estilo autocrático que las hace resistentes a los cambios
2. Muchos miembros de la familia, ocupan cargos directivos.
3. Se aprecia una excesiva rigidez en el liderato, lo que impide el desarrollo de otras personas para acceder a puestos claves.
4. La experiencia aparece como un valor casi irremplazable y motivo de escasa discusión.
5. No se admite el cuestionamiento del poder.
6. Se valora mucho más la fidelidad que habilidad.
7. Existen dificultades o se traba la incorporación de expertos no familiares.
8. Son, por lo general, pequeñas y medianas empresas, en sus inicios.
9. Tienden a familiarizar todas las relaciones incluyendo las que existen con proveedores y clientes
10. Los antepasados surgen, en ocasiones con mitos intocables y altamente idealizados
11. La sucesión directiva, deviene de la posición familiar.
12. La elección del futuro por parte de los jóvenes, está en relación directa con las expectativas de la familia- empresa.
13. Existe una marcada identificación de los valores organizacionales y familiares.
14. Los conductores, por una parte, pretenden imponer la continuidad incorporado a los jóvenes pero, por otra, rechazan sus ideas o sugerencias.
15. Existe un alto compromiso con algún producto o servicio que forma parte de la tradición y que se lo identifica con el "apellido familiar"
16. La solidaridad de los miembros familiares, en situación de crisis empresaria.
17. Se establece el denominador de lealtad y el fuerte compromiso con la organización.

En referencias de las características ya mencionadas la empresa familiar se distingue por estar dirigida por una familia que posee gran parte de la propiedad de la cual la sucesión será cedida a la generación siguiente del propietario.

Complejidad de las empresas familiares

En la definición de complejidad afirma Lansberg (2000) "Las empresas familiares tienden a ser más complejas en las generaciones sucesivas, a medida que se amplía el árbol genealógico y que los negocios se expanden".

El concepto de complejidad surge mediante la formación de sistemas, por lo que la EF es considerada como sistema complejo que obligan a relacionarse con cada elemento, con la aportación de Luhman en el estudio de la complejidad en la organización citada por Ramirez y Ramirez (2004).

Existen dos posibilidades de comprender la descomposición de un sistema. La primera se refiere a la construcción de subsistemas, donde el problema esencial se ubica en la definición de relaciones sistema/entorno, y la segunda descompone el sistema mediante la descomposición del mismo en elementos y sus relaciones. El primer tipo de descomposición se lleva a cabo mediante una teoría de la diferenciación sistemática. El segundo desemboca en una teoría de la complejidad sistemática. Desde esta última teoría, la complejidad se define como un conjunto interrelacionado de elementos, ubicados en una situación donde ya no es posible que cada elemento se relacione en cualquier momento con todos los demás.

Gimeno, Baulenas, y Coma -Cros, (2009) define que la complejidad de la familias es "una consecuencia de la dinámica interna que se genera cuando la familia se expande y se multiplica las interrelaciones entre sus miembros y así el número de sucesos que puede acontecer".

De acuerdo con Gallo (2009) existe una relación proporcional entre la familia y la empresa, tal como lo indica:

La complejidad de las empresas familiares crece conforme incrementa la familia, así como los negocios y la organización de la empresa. Existen varias situaciones de complejidad a medida que la empresa desarrolla su estrategia de negocios y su organización, la familia avanza generacionalmente y cambia de estructura patrimonial de propiedad de la empresa.

Los principales aspectos en los que se observa la complejidad

Los principales aspectos en los que se observa la complejidad de las empresas familiares, según Gimeno et al (2009) son:

1. Una empresa familiar tendrá riesgos estructurales en la medida en no tenga la estructura lo suficientemente desarrollada para su nivel de complejidad, cuanto mayor sea esa diferencia, mayor será la dificultad de la empresa familiar para afrontar las situaciones a la que previsiblemente se verá confrontada, por lo que aumentara el nivel de complejidad.
2. Tal como indica la formula, se trata de que la empresa familiar reduzca el riesgo estructural y ello puede llevarse a cabo por medio de tres procedimientos distintos: disminuyendo la complejidad de la familia, disminuyendo la complejidad de la empresa y desarrollando una estructura de relación entre la familia y la empresa

Los aspectos más relevantes donde se puede observar la complejidad de las empresas familiares de acuerdo con Drake citado por Montiel (2014) son:

1. La cantidad de miembros de la familia que participa en la empresa. Cuanto mayor sea el número de participantes, la intensidad de la relación empresa-familia aumentará.

2. Grado de parentesco. En este sentido, hay que distinguir entre familia nuclear y extendida.
3. Número de horas destinadas por los miembros de la familia a la empresa. Cuanto mayor sea el número de horas destinadas por miembros de la familia a labores propias de la empresa, la fuerza de la relación será mayor.
4. Diversidad de funciones y niveles de toma de decisiones en que participen los familiares. En la medida en que los miembros de la familia participan en roles directivos de importancia, la relación empresa –familia será mayor.
5. Uso compartido de espacio físico. Si la familia comparte espacio físico con la empresa, la intensidad de la relación será mayor.
6. Dependencia financiera de la familia en relación con la empresa. En la medida en que la familia depende desde el punto de vista financiero en forma exclusiva de los ingresos provenientes de la empresa la relación será mayor.

Sobresaliendo lo ocurre en el fenómeno de la complejidad de la empresa familiar lo establece Claver, Hipólito, Manchón, y Zaragoza en el (2015) "La complejidad exige modificar la manera tradicional de dirigir la empresa ya que los instrumentos convencionales vinculados a las funciones de planificación y gestión no resultan suficientemente operativos".

Los indicadores de complejidad según Gimeno et al (2009) se clasifican en indicadores de complejidad de la familia e indicadores de complejidad de las empresas.

Indicadores de complejidad de la familia.

Unas de las primeras aportaciones en el estudio de la complejidad familiar, lo inicia Leach (1999) donde describe 2 indicadores de la complejidad familiar la cual se identifica como el ciclo de vida y diferencias de roles:

1. El ciclo de vida es una importante fuerza motivadora, para muchas personas que están al frente de una firma familiar, es firme deseo de defender y perpetuar la empresa.
2. La distribución de roles son los miembros de la familia que están vinculadas entre sí. 1.- salvo excepciones, las definiciones no difieren en la dimensión de propiedad-dirección, 2. Las definiciones requieren que exista propiedad o control familiar o ambas características a la vez, 3. otras definiciones difieren con relación a las formas de control de la propiedad.

Zaparero y Rodríguez (2004) describen que la complejidad de la familia:

Como un sistema multicóspular, parcialmente aislado del mundo, de un mundo que afecta al sistema pero que no se ve afectado por igual lo define como un sistema complejo y al estudiarla tenemos que diseñar representaciones realísticas, pero no construir modelos científicos si no modelos filosóficos.

Más adelante Stuart considera a la complejidad de la empresa familiar como una dinámica familiar en su aportación (2005) :

Une la complejidad de la dinámica familiar con el dinamismo de la industria, la cual considera ocho principios de la gestión patrimonial la cual adopta como indicadores que se mantienen concentrados en los aspectos más importantes de ello, los cuales son: valores, recursos, comunicación, infraestructura, legados, familia y sociedad y contexto.

Gómez y Gonzalo propusieron dos formas de aplicar los indicadores a las EF la primera, son las que han realizado un protocolo familiar para evaluar en qué medida han ido mejorando su empresa, se sugiere medir su gestión mediante la revisión del

protocolo familiar, y se desarrollan las preguntas base, tomando en cuenta los siguientes datos (2006):

1. ¿Quiénes desarrollan las preguntas? Los propietarios familiares que hayan firmado el protocolo familiar.
2. ¿Quién dirige el desarrollo de las preguntas? La persona guía que se ha sido elegida por los demás miembros de la familia para liderar este proceso desde su inicio.
3. ¿Cuándo deben ser desarrolladas las preguntas? A modo orientativo, conviene que se haga en un año después de firmar el protocolo familiar.
4. ¿Dónde se desarrollan las preguntas? Los propietarios familiares que firmaron el protocolo deben elegir un lugar adecuado en donde todos se sientan cómodos, en lugares como una finca rural, un club o la casa de algún miembro de la familia.
5. ¿Quién realiza la convocatoria? La persona que guía que ha sido elegida para liderar este proceso debe encargarse de convocar a los propietarios familiares, no familiares y directivos que desarrollan el primer módulo para aplicar el cuestionario.
6. ¿Cómo debe ser aplicado el cuestionario? El cuestionario debe ser contestado individualmente y se sugiere disponer como máximo de una hora para esta labor.

Los indicadores de complejidad de la familia, según Gimeno et al (2009) son:

1. El número de personas que componen la familia. Un conjunto grande de personas implica un mayor número de diferencias, de relaciones diversas, de recursos distinta naturaleza. Por ello, a mayor número de integrantes en una familia empresaria, mayor nivel de complejidad, esto es, mayor probabilidad que suceda más cosas de distinto orden.
2. Los diferentes estadios del ciclo vital: Los distintos momentos en los que estén las personas influyen en la complejidad de la familia. El nivel de complejidad que una persona aporta va aumentando en la medida que transita por su ciclo de vida.
3. La cantidad de ramas familiares o número de familias: La complejidad incrementa cuando se intervienen diferentes ramas de familiares, puesto que cada familia o rama de grupo familiar tendrá una lealtad principal hacia su rama y después hacia el conjunto de la familia.
4. Los diferentes roles (en la empresa y la familia) existe mayor complejidad a medida que aumenta el número de roles familiares.
5. Diferencial de experiencias vitales. La complejidad de la familia también se conforma por el conjunto de experiencias vitales, cada persona realiza un determinado recorrido vital que va conformado en su manera de ser, de pensar y actuar
6. Diferencial de intereses: Nos referimos a la diferencia de interés respecto a la relación que la empresa tenga para cada uno de los miembros de la familia.

Tal como describe Gallo (2009) el indicador considerado como:

Ciclo de vida de las empresas familiares han seguido patrones similares en primera, segunda y tercera generación, en los que identificaban con nitidez etapas como la gestación de negocio, su desarrollo, la maduración y revitalización estratégica y la crisis de la organización.

Con gran importancia el indicador de diferencias de roles de la empresa familiar que mencionan Roibal, Almeida, y Pereira (2010) donde el "efecto género en la empresa familiar destacan que en las empresas familiares, históricamente, los roles han estado

perfectamente definidos, los hombres trabajan en la empresa familiar y las mujeres se dedican al cuidado de la casa y de los hijos”.

Roibal, et al (2010) el papel de la mujer en la empresa familiar ha recibido poca consideración y el rol que la mujer desempeña en la empresa familiar ha ocupado un lugar secundario en el estudio realizado. Afirma que la presencia de la mujer en la dirección de la empresa familiar gallega es notablemente inferior a la del hombre.

Indicadores de complejidad de la empresa

Zaparero y Rodríguez (2004) describe que:

La familia empresaria al ser un sistema complejo necesita un modelo teórico para su entendimiento, que deja sin describir muchos detalles de la misma, pero la representa a través de macro variables y las relaciones entre ellos y el sistema.

En la aportación de Etkin (2009) en el aspecto de los indicadores de la complejidad de la empresa menciona que:

La dimensión o escala de la empresa se incorporan al análisis, de esa forma surge un indicador compuesto que relaciona el valor del mercado de la empresa con sus ingresos y constituye uno de los posibles indicadores del potencial de la empresa, el indicador tiene que ver con la fase del ciclo del negocio

Los indicadores de complejidad de la Empresa, según Gimeno et al (2009) son:

1. Números de empleados. Una empresa de 1000 empleados tiene una complejidad mayor que una de 20.
2. Números de centro de trabajo. Una empresa con multitud de centros de trabajo es más compleja que una que tenga un solo centro de trabajo.
3. Su nivel de diversificación de productos. Esta también evidente que cuanto mayor sea la gama de productos o tecnología que maneje la empresa, también será mayor el número de situaciones en la que se verá inmersa.
4. Nivel internacionalización: una empresa fuertemente internacionalizada es más compleja que otra que solo opera localmente.
5. Nivel de cadena de valor: Una empresa que realiza múltiples actividades en la cadena de valor, es mayor que una que está focalizada en pocas actividades.
6. Nivel de conocimiento tecnología. Una empresa intensiva en conocimiento es más compleja que una que realiza tareas rutinarias repetitivas.

Gomez y Gonzalo et al (2006) mencionan los indicadores de gestión para las empresas que no han realizado el protocolo familiar, describe serios pasos que el empresario debe evaluar a medida como ha progresado su empresa en términos de confianza y dirección estratégica.

1 ¿Quiénes realizan el cuestionario? Los propietarios familiares, no familiares y los ejecutivos de la empresa que hayan desarrollado los cuestionarios sobre trampas familiares, confianza y dirección estratégica. 2 ¿Quién dirige el desarrollo de las preguntas? Es recomendable que sea la misma persona guía que lidero el desarrollo de las autoevaluaciones anteriores, siempre contando con la aprobación de los demás miembros de la familia. 3 ¿cuándo debe ser aplicado el cuestionario? Se recomienda que se aplique seis meses después de haber desarrollado autoevaluaciones. 4 ¿Dónde debe ser

aplicado el cuestionario? De común acuerdo, deben de elegirse el lugar donde se sientan cómodos para someterse al cuestionario.

Casos de empresas familiares en Escárcega

En un estudio realizado a las empresas familiares en la localidad de Escárcega, Campeche, utilizando los indicadores de la complejidad de la empresa y de la familia, como punto principal de la investigación, logramos visualizar a profundidad las características de estas empresas familiares. Para este estudio se tomó una muestra de tipo convencional no estadística, aplicado a 100 empresas familiares, de las cuales estos fueron los resultados:

La mayor parte de las empresas familiares son de tipo comercial, tienen una población de 0 a 10 empleados, son (MYPIMES) que solo tienen un centro de trabajo y son pocas las que logran expandirse a otros municipios o estados, estas empresas compran sus productos con proveedores y se dedican a la compra-venta de los mismos, el uso de la tecnología en sus empresas es escasa, existe falta de conocimiento de su uso y la resistencia al cambio, al igual no cuentan con documentos como normas, políticas y procedimientos, es más común el uso de contrato verbal con sus empleados y no son plasmados en documentos.

En estas empresas familiares, tienen un rango de personal familiar activo de 2 a 5 miembros de la familia, algunos hijos de la familia empresaria, iniciaran los estudios básicos y los jóvenes y adultos terminaran sus estudios universitarios, el involucramiento de otros familiares tales como sobrinos, suegros, primos o cuñados es nulo en estas empresas familiares, el diferencial de intereses entre los miembros de la empresa familiar es muy alto, ya que la mayor parte de los hijos buscan sus propios intereses y no la sucesión del negocio o empresa. El valor que representa las empresas para la familia es que les dé un trabajo y un salario.

Estos resultados nos muestran una visión más amplia de cómo están conformadas las empresas familiares en esta localidad, es importante decir que Escárcega está llevando un proceso de crecimiento, sobre todo en este ámbito empresarial. Estos temas son desconocidos para la población, en comparación de otros países como España.

Conclusión

Es importante destacar que las empresas familiares son fuente principal para desarrollar las actividades económicas de un país. Se debe recordar que son generadoras de fuentes de empleo, pero al mismo tiempo, se deben introducir los cambios para que los miembros de la familia, que están a cargo, no lleven una influencia negativa. Si no existe un buen entendimiento entre sus miembros y la gestión de la empresa, estará en riesgo la estabilidad y con peligro de terminar su crecimiento en el mercado o su cierre.

Toda empresa tiene que aplicar las prácticas administrativas en forma eficiente, un entendimiento, respeto y cooperación en el núcleo familiar para el éxito de la empresa. Se debe establecer a mediano y largo plazo, los objetivos que debe cumplir una empresa como tal.

Los miembros familiares deben competir para obtener una promoción o ascenso, esto reduce los problemas familiares, al sentarse las bases de ascensos por calificaciones objetivas, y no por los intereses o presiones que puedan ejercer algunos miembros de la familia.

Es importante cambiar la mentalidad para que los miembros familiares no confundan sus objetivos con los de la empresa.

Por último, es necesario llevar un proceso de la sucesión de este tipo de empresas, para la solución de las controversias que se puedan presentar entre los integrantes de la familia por la propiedad de la empresa.

Bibliografía

- Amat Salas, J. M. (2004). *La continuidad de la empresa familiar*. España: Ediciones Gestion 2000.
- Are Fernandez, J. J., & Lopez Iglesias, E. (2002). *Novos escenarios para a economia galega*. Galicia: Universidades de Santiago, Servicios de Publicaciones e Intercambio Cientifico.
- Astrachan, J., Klein, S., & Smyrnios, K. (2002). "The F-PEC Scale of Family Influence: A Proposal for Solving The Family Business Definition Problem". *Family Business Review*,, 45-58.
- Basco Rodrigo, J. (2006). La investigación en la empresa familiar : " un debate sobre la existencia de un campo independiente ". *La Revista Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 33-54.
- Basco Rodrigo, J. (2006). La investigación en la empresa familiar : " un debate sobre la existencia de un campo independiente ". *La Revista Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 33-54.
- Casilla, J. C., Diaz, C., Rus, S., & Vazquez, A. (2014). *La gestión de la empresa familiar. conceptos, casos y soluciones*. España: Paraninfo S.A.
- Churchill, N. (1986). *Entrepreneurship researsh, directions and methods*. Cambridge: Bellinger.
- Claver, E., Hipólito, C., Manchón, M., & Zaragoza, C. (2015). Complejidad y empresa familiar. *Revista empresa familiar*, 39-52.
- Donnelley, R. (1964). The family bussiness. *Harvard Bussiness Review*, 93-105.
- Ejecutivo, Redacción Mundo. (14 de Enero de 2016). *Institucionalización, Clave En Supervivencia de Empresas Familiares*. Obtenido de <http://mundoejecutivo.com.mx/family-business/2016/01/14/institucionalizacion-clave-supervivencia-empresas-familiares>
- Etkin, J. (2009). *Gestión de la complejidad en las organizaciones: La estrategia frente a lo imprevisto y lo impensado*. Buenos Aires: Granica.
- Fainsod, J. (Sep de 26 de 2011). *Empresas Familiares*. Obtenido de Consultores en Organizaciones de Calidad, S.C.: <http://www.consultoresoc.com.mx/empresas-familiares>
- Fernandez, V. (2013). *Nuevas investigaciones sobre la gestion de la empresa familiar en españa*. Barcelona: OmniaScience.
- Gallo, M. A. (2009). *El futuro de la empresa familiar*. Barcelona: Profit Editorial.
- Garcia, J., Perez, M., Sanchez, I., Rodrigo, B., & Jimenez, J. (2007). *Fundamentos en la direccion de la empresa familiar*. Madrid, España: Thomson Editores Paraninfo, S.A.

- Gimeno, A., Baulenas, G., & Coma -Cros, J. (2009). *Modelos de empresa familiar: Soluciones prácticas para la familia*. España: Deusto.
- Ginebra, J. (1997). *Las empresa familiares su direccion y continuidad*. Mexico: Panorama Editorial.
- Gomez, B., & Gonzalo, E. (2006). *¿Son iguales todas las empresas familiares? caminos por recorrer*. Bogota: Grupo Editorial Norma.
- González, J. (2013). Las empresas también empiezan desde abajo. *Empresa Familiar en Mexico: El desafío de crecer, madurar y permanecer*, 6.
- Lansberg, I. (2000). *Los sucesores en la empresa familiar*. Barcelona, España: Ediciones Granica.
- Leach, P. (1999). *La empresa Familiar*. Ediciones Granica.
- Litz, R. (1995). "The Family Business: Toward Definitional Clarity". *Family Business Review*, 71-81.
- Longenecker, J. G., William Pretty, J., Palich, L. E., & Frank, H. (2012). *Administracion de pequeñas empresas: lanzamiento y crecimiento de iniciativas de emprendimiento* (16a.ed ed.). Mexico: Cengage Learning.
- Martinez, J. (2011). *Empresas Familiares Reto Al Destino*. Buenos Aire: Ediciones Granica.
- Modest, G., & LLaurando, J. M. (2000). *El empresario familiar y su plan de sucesión*. España: Ediciones Díaz de Santos S.A.
- Montiel, C. (2014). *De la idea de negocio a la alerta empresarial*. Mexico: Grupo Editorial Patria, S.A DE C.V.
- Mucci, O. O. (2008). *Empresas Familiares: Funcionamiento e Indentidad*. Argentina: Mar del Plata.
- Neubaer, F., & Lank, A. (2003). *La empresa familiar como dirigirla para que perdure*. España: Ediciones Deusto.
- Ramirez, F. J., & Ramirez, M. G. (2004). *Hacia Un Paradigma de la Previsión Para la Empresa Global*. Mexico: Printed in Mexico.
- Roger, J., & Urey, H. (2007). *Padres trabajadores, hijos ricos, nietos pobres ¿mito o realidad?* Bolivia: La hoguera.
- Roibal, S., Almeida, A., & Pereira, D. (2010). El efecto género en la empresa familiar. *Boletín Económico de Información Comercial Española*, 53.
- Sanchez, Antonio; Bellver Sánchez, Antonio; Sánchez , Alberto;. (2005). *La empresa familiar: manual para empresarios : claves legales para su correcta organización y su continuidad*. Barcelona: Deusto.
- Sanchez-Crespo, A., Bellver, A., & Sanchez, A. (2005). *Claves legales para su correcta organizacion y su continuidad*. Barcelona: Ediciones Deusto.
- Sharma, P., Chrisman, J., & Chua, J. (1997). Strategic Management of the Family Business: Past Research and Future Challenges. *Family Business Review*,, 1-35.

Stuart , L. (2005). *Gestión de patrimonios: Claves para rentabilizar, proteger, disfrutar* .

Varela, R. (2001). *Inovacion empresarial*. Bogota: Pearson.

Zaparero, M., & Rodriguez, J. (2004). *La singularidad de la empresa familiar: conceptos básicos para llegar a entenderla*. Catedra Prasa.