



CAPÍTULO 4

Modelos de gestión en las empresas familiares

Management Models in Family Businesses

Ávila A., Zimbrón G., Borges J.

DOI: 10.55204/pmea.73.c153

Andrés Joel Ávila Aguilar, 0000-0001-9260-1222

Instituto Tecnológico Superior Progreso. Blvd. Tecnológico de Progreso S/N, Centro, 97320
Progreso, Yucatán, México.
andresavila0230@gmail.com

Guadalupe Zimbrón Pérez, 0000-0002-5710-3815

Universidad Politécnica de Yucatán. Km. 4.5. Carretera Mérida - Tetiz
Tablaje Catastral 7193. CP 97357
Ucú, Yucatán. México
lupi_zp@hotmail.com

José Dolores Borges Cabrera, 0000-0002-3767-9219

Instituto Tecnológico de Conkal. Avenida Tecnológico s/n Conkal, Yucatán CP 97345
jdolbor@gmail.com

Resumen

El propósito de este capítulo es brindar información relativa de la integración de una empresa familiar; sus conceptos, importancia y modelos de estudio. Es menester tratar de plasmar una definición exacta de lo que es una empresa familiar, ya que a partir de ese concepto se puede identificar sus características, diferenciarlas unas de otras, continuar con investigaciones que permitan aclarar la operación, estructura y análisis del negocio familiar. Existen herramientas de análisis para este tipo de organización, como podemos mencionar el modelo de los tres círculos, modelo de los cinco círculos, modelo de equilibrio y modelo tridimensional al cual nos referiremos en este espacio. Estas herramientas nos ayudan a conocer y entender más el proceso de gestión organizacional de las empresas familiares, la interacción existente entre patrimonio, empresa y familia. A medida que este tipo de organizaciones crece, el entorno y la tensión se empieza a volver más complejo para sus miembros, se dificulta la toma de decisiones y los intereses personales de cada miembro se ponen a prueba. Esa relación requiere de atención como familia, provoca discrepancias en los miembros, a pesar de ello se deben conciliar los objetivos de la empresa con los objetivos de la familia. Como conclusión se realiza un cuadro comparativo de los 4 modelos de empresas familiares ofreciendo una reflexión situada en la comprensión de las dinámicas familiares y empresariales donde la competitividad, equilibrio y sucesión empresarial son vitales para un desarrollo empresarial.

Palabras clave: gestión, empresas, empresas familiares, sucesión, familia.

Abstract

The purpose of this chapter is to provide information regarding the integration of a family business; its concepts, importance and study models. It is necessary to try to

capture an exact definition of what a family business is, since from this concept it is possible to identify its characteristics, differentiate them from each other, and continue with research that will clarify the operation, structure and analysis of the family business. There are analysis tools for this type of organization, such as the three-circle model, the five-circle model, the balance model and the three-dimensional model, which we will refer to in this space. These tools help us to know and understand more about the organizational management process of family businesses, the interaction between assets, business and family. As this type of organization grows, the environment and tension begin to become more complex for its members, decision making becomes difficult, and the personal interests of each member are put to the test. In conclusion, a comparative table of the 4 models of family businesses is made, offering a reflection based on the understanding of family and business dynamics where competitiveness, balance and business succession are vital for business development. This relationship requires attention as a family, it causes discrepancies in the members, despite this the company's objectives must be reconciled with the family's objectives.

Keywords: Management l, companies, family businesses, succession, family.

INTRODUCCIÓN

A través de los siglos se ha detectado que el origen más antiguo de las empresas se da en el seno de la familia, actividades cotidianas tales como el proceso producción-distribución-asignación, fueron originalmente una actividad familiar.

No es necesariamente que fuera una actividad natural de la familia, sino que es el mismo instinto de supervivencia lo que originó que dichas actividades se realizaran.

Gallo y Domenec, (2004), citados por Molina, Botero & Montoya, (2016, p. 120), afirman que las empresas de familia están caracterizadas como aquellas empresas cuyo poder de decisión está en una familia, las responsabilidades de gobierno y dirección son desempeñadas por algunos de sus miembros y como mínimo algunos integrantes de la segunda generación están incorporados en la empresa.

Belausteguigoitia (2012), menciona que una empresa familiar es una organización controlada y operada por los miembros de una familia. Desde una perspectiva diferente, digamos espiritual, suele referirse a empresas con alma, dado que el corazón de las familias está entre ellas.

Las empresas familiares, entonces, son agentes de cambio en cualquier economía, tienen un posicionamiento por ser generadoras de empleo y en la actualidad están desempeñando un papel muy importante en los procesos de cambios tecnológicos provenientes de la pasada pandemia, por la utilización e innovación dentro de sus actividades.

Una de las características muy particulares de este tipo de organización, es que la unidad de mando está bajo la influencia directa de una sola persona, comúnmente el dueño o socio fundador, aquel que tiene mayor participación de capital y quien emite las órdenes

a los demás integrantes de la familia que se encuentran laborando dentro de la misma.

Según Longenecker, Moore, Petty, & Palich (2010), la empresa familiar se define como aquella de la que son propietarios dos o más miembros de la misma familia o que operan juntos o en sucesión. La naturaleza y alcance de la participación de los miembros de la familia es variable.

Abordar el tema de empresa familiar resulta importante ya que como señala Belausteguigoitia (2012), en México como en muchos otros países representan del 90 al 95% del total de las empresas. Ejercen una gran influencia dentro de la economía formal e informal.

Así mismo, se desarrollan en todos los sectores económicos y están constituidas bajo diversas formas legales y con distintos grados de profesionalización; sin embargo, no todas crecen ni se transfieren de generación en generación. Esta falta de sucesión provoca que muchas de las llamadas empresas familiares tengan un alto índice de mortalidad.

Así mismo, se considera como empresa familiar cuando ésta pasa de una generación a otra. La mayoría de los negocios familiares son pequeños, sin embargo, las consideraciones familiares pueden seguir siendo importantes aun cuando tales negocios se conviertan en grandes.

Molina, *et. al.* (2016) señala una característica que debemos tomar en cuenta, es que las empresas familiares son normalmente dirigidas por sus dueños, tienden a sufrir concentración y a generar interferencia de índole familiar en la toma de decisiones; los éxitos o fracasos afectan de manera directa a la familia.

Poza, (2011) describe como características de la empresa familiar, las siguientes:

- 1.- mantener el control de la propiedad en más de un 15% como mínimo por uno o dos personas, que son miembros de la familia.
- 2.- la existencia de una influencia estratégica en la toma de decisiones de la organización.
- 3.- preocupación porque estén bien tanto las relaciones familiares como las de la organización.
- 4.- la idea de que la empresa seguirá por generaciones.

Gallo, (2008), menciona que las características para que una empresa pueda considerarse como familiar, son las siguientes:

- A) Cuando el responsable de la empresa tiene la capacidad de controlar el poder de decisión. Esta característica es la más importante y es la condicional para que las

otras dos se realicen, siempre y cuando se realice de manera eficaz.

- B) Los miembros de la familia que están en puestos clave para la toma de decisiones y ejercer el poder.
- C) Cuando menos ya hay miembros de la segunda generación incorporados en la empresa.

Después de haber presentado algunas definiciones acerca del concepto de empresa familiar, en la tabla 1.1 se presentan adicionalmente otras.

Tabla 1.1 Definiciones alternativas de empresa familiar

AUTOR	DEFINICIÓN
<i>Alcorn</i>	Organización lucrativa operada y controlada por una familia
<i>Barry</i>	Una empresa que en la práctica es controlada por los miembros de una familia
<i>Barnes y Hershon</i>	Organización controlada por uno o varios miembros de una familia
<i>Dyer</i>	Organización en la cual las decisiones con relación con su dirección y control son influidas por el vínculo de aquella con una familia (o con varias familias).
<i>Lansberg, Perrow y Rogolsky</i>	Una organización en la cual los miembros de una familia tienen el control legal sobre la propiedad.
<i>Stern</i>	Una organización controlada y operada por los miembros de una o dos familias
<i>Beckhard y Dyer</i>	Los subsistemas del sistema de empresa familiar incluyen: a) la empresa como entidad, b) una familia como entidad, c) el fundador como entidad y d) entidades de enlace como el consejo de administración.
<i>Davis</i>	La interacción entre empresa y familia establece el carácter básico de estas organizaciones y define su singularidad.
<i>Ward</i>	Una organización que pasará a la siguiente generación para su dirección y control.
<i>Donnellery</i>	Una compañía en la que se han identificado por lo menos dos generaciones de una familia y ese vínculo ha tenido influencia en las políticas de la empresa, así como en los intereses y objetivos de la familia.
<i>Rosenblatt, de Mik, Anderson y Johnson</i>	Cualquier negocio en el cual la mayoría accionaria o el control recae sobre una sola familia y en la que dos o más de sus miembros están o han estado involucrados con el negocio.

Fuente: Belausteguigoitia (2012, p.34)

Los programas gubernamentales como los de emprendedurismo, están permitiendo obtener alternativas a las personas que puedan revertir los bajos salarios y que a la vez les permita iniciar una microempresa para satisfacer las necesidades de los mercados, de su entorno y también generar empleos.

Los trabajos de apoyo que pueda brindar el gobierno, la iniciativa privada, las empresas de consultoría, las instituciones educativas, etc., son los pueden aportar y definir acciones que mejoraran la competitividad de estas empresas, fortalecer sus estrategias de profesionalización, integrar planes de negocios de acuerdo a las necesidades de los mercados que impulsarán acciones en materia comercial y por ende permitir su permanencia en el mercado por generaciones.

Sin embargo, como se ha señalad anteriormente López (2018, citado por López y

De la Garza, 2019) en México el 75% de los emprendimientos fracasan. Algunas razones de este fracaso son un el plan de negocio mal estructurado, falta de planes estratégicos, la poca creación de valor, así como el pobre rendimiento financiero.

Estos emprendedores que recién inician tienen ciertas ventajas competitivas ya que al tener estudios y capacitación permitirán integrar los procesos de planeación estratégica que les ayudarán a identificar las fortalezas y debilidades, así como las oportunidades y amenazas, con la finalidad de establecer estrategias alternativas de crecimiento y sobrevivencia.

Estas alternativas serán realizadas por las personas al momento de poder apreciar su entorno y determinar sus habilidades y actitudes personales con el único fin de sobrevivir.

Las compañías emprendedoras con frecuencia se convierten en empresas familiares. Tradicionalmente el esposo o cónyuge fundador es quien inicia el camino, y realiza todo en beneficio del negocio durante las primeras etapas. Indudablemente se convertirá en una empresa familiar cuando los hijos ingresen a la misma como empleados (Poza, 2011).

Los miembros de una familia tienen una motivación única, porque el negocio es una empresa familiar, el éxito de la empresa también es éxito de la familia. Los directores de las empresas familiares poseen mayor motivación interna que los que no lo son, tienen menos necesidad de recibir incentivos adicionales en forma de compensaciones, se ven atraídos al negocio por los lazos familiares y tienden a aferrarse al negocio en las buenas y en las malas.

En algunas ocasiones se tiende a confundir el concepto empresa familiar con pequeña y mediana empresa, sin reconocer que un gran número de las mayores empresas de un país son empresas familiares. También se confunde el término con cualquier tipo de negocio “individual” o “artesanal” que las personas ponen en marcha para cubrir las necesidades económicas de la familia, pero sin intención de importantes desarrollos o de que otros miembros de la familia lo continúen (Gutiérrez, 2002, citado por Molina, *et. al.*, 2016).

Si las empresas familiares iniciaran con el proceso de planeación estratégica, van a tener ventajas competitivas que les permitirán tener un fortalecimiento sólido, una garantía de permanencia y una diversificación que les ayudará a crecer de manera exponencial aquí en México y en el mundo, tenemos el ejemplo de las empresas familiares denominadas Startup.

Las empresas familiares están en camino hacia una revalorización que les permitirá tener ventajas competitivas, y tenemos ejemplos de ellas como son la Empresa francesa Revol Porcelaine, las italianas Beretta o Amarelli, la japonesa Hoshi o la alemana Möller Group también son empresas de propiedad y gestión familiar y aunque por su nivel de facturación no están entre las más grandes, nadie puede dudar de su capacidad de supervivencia, pues el tiempo que llevan en funcionamiento se cuenta por siglos, esto es señalado por el autor, (Tápies, 2011).

European Group of Owner Managed and Internacional Family Enterprises (citado por Tápies, 2011) (conocido por sus siglas en francés, GEEF) menciona que es una asociación europea creada en 1997 por asociaciones de empresa familiar de varios países, propuso una definición que parece contar con una aceptación mayoritaria. Así, según el GEEF, una compañía, independientemente de su tamaño, es considerada como empresa familiar sí:

1. La mayoría de las acciones con derecho a voto están en posesión de la persona física que fundó la compañía, en posesión de la persona o personas físicas que han adquirido la empresa, o en manos de sus cónyuges, padres, hijos o descendientes de éstos.
2. La posesión de la mayoría de las acciones con derecho a voto puede ser por vía directa o indirecta.
3. Al menos un representante de la familia está involucrado en el gobierno y la administración de la compañía.
4. Las empresas cotizadas se consideran familiares si la persona que fundó o adquirió la compañía o sus familias o descendientes poseen al menos el 25% del derecho a voto conferido por su porcentaje de capital social.

La esencia de toda organización con fines lucrativos es la de iniciar un negocio y establecer un objetivo mismo que será el de proveer una operación constante y una estabilidad económica.

Por eso la importancia de desde el inicio de las empresas se impulse, desarrolle y se aplique una planeación estratégica para poder definir su análisis FODA tanto interno como externo para poder generar las estrategias tácticas y operativas que les ayudarán a permanecer en un mercado competitivo, ser resiliente ante cualquier escenario y la aplicabilidad y el aprovechamiento de las herramientas tecnológicas denominadas tics.

De esta manera se puede asegurar que las oportunidades de crear valor a los productos o servicios que ofrecen para satisfacer las necesidades del mercado, serán las

más eficaces, y los factores resultantes permitirán a las empresas familiares mantenerse en el mercado por más tiempo ya que contarán con componentes diferenciadores ante la competencia.

Con esta visión más general que tendrán los empresarios, será más factible que aprecien el proceso de planeación estratégica como vital para la creación de una cadena de valor.

DESARROLLO

Modelo del equilibrio o del barco

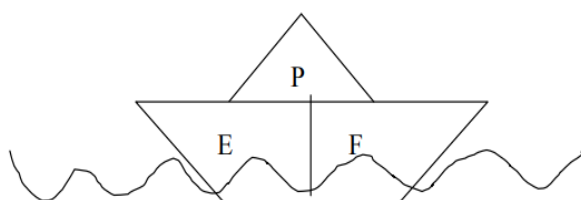
Belausteguigoitia (2012) utiliza este modelo como una analogía de un barco para ilustrar los principios y desafíos de liderazgo y gestión en organizaciones complejas.

En donde la proa representa la familia (F) y la popa la empresa (E), en la cabina del mando se encuentra quienes pueden tomar decisiones importantes dentro de la organización, como pudieran ser los dueños y directores de la empresa, que en la mayoría de veces son los padres de familia. Ellos son a los que la letra (P) representa, ya que son ellos los que tienen la posibilidad de dirigirlo hacia el rumbo que deseen, dando por entendido que se cuenta con el apoyo y colaboración de su tripulación.

En ciertas situaciones, pueden surgir discrepancias entre el capitán (P), la tripulación de proa (F), tripulación de popa (E) o ambas. Si bien esas diferencias de opiniones pueden ser constructivas y ayudar a la buena marcha de la nave, o en ocasiones ser destructivas y perjudican a todos los elementos que viajan en ella.

Por ejemplo, imagine que la embarcación, bajo el liderazgo de su capitán, sigue una ruta específica con el objetivo de llegar a un destino determinado ajusta su dirección hacia la parte delantera o trasera según las condiciones cambiantes de la marea y viento, sin embargo, la particularidad de esta situación radica en que la tripulación de la parte delantera y de la parte trasera se encuentra divididas y enfrentan dificultades para comunicarse entre sí. En ocasiones cuando las condiciones de navegación se vuelven peligrosas y existe el temor de que las olas ingresen al barco, tanto la tripulación de la parte delantera como de la parte trasera solicitarán al capitán que ajuste la inclinación de la embarcación a su favor, alejándola de esta manera del nivel de agua.

Figura 1: Modelo del equilibrio o del barco



Fuente: Belausteguigoitia (2012)

De este modelo se pueden desprender diferentes situaciones según el autor, la primera es cuándo el barco se inclina hacia el lado de la proa (F), para mantener alejada a la familia de las olas. Al mantenerse en esta inclinación las olas se aproximarán hacia la cubierta en la popa, lo cual afecta a la tripulación ubicada en esa parte del barco y los reclamos no se harán esperar. El capitán podría tomar la decisión de inclinar el barco en el sentido opuesto, es decir hacia la popa (E) y la tripulación al ver la proximidad de las olas alertaría al capitán de la situación.

La segunda situación es cuándo el capitán desea satisfacer las necesidades de la tripulación de proa (F) y popa (E), aunque no siempre se puede complacer a todos, incluso se presentan circunstancias en las que algunos miembros o talvez toda la tripulación (incluido el capitán) pierde de vista que todos están en la misma embarcación.

Este modelo ejemplifica la lucha entre los subsistemas familiares y empresariales por recursos financieros, atención, tiempo y otros aspectos. Es crucial conciliar los intereses de la empresa y la familia para lograr un equilibrio saludable y obtener resultados satisfactorios en cada una de las esferas.

Basados en la información de Belausteguigoitia (2012) se pueden determinar algunos de los aspectos claves de este modelo son:

- 1.- La metáfora del barco: el autor utiliza la metáfora para representar una organización, como debe de ser dirigida y navegada de manera efectiva hacia su destino, mientras se enfrenta a desafíos y cambios en el entorno.
- 2.- La tripulación y el capitán: la tripulación representa a los miembros de la organización, mientras que el capitán es el líder y quien dirige el sentido y dirección del barco.
- 3.- Dirección y rumbo: el capitán debe de establecer un rumbo claro y comunicarlo de manera efectiva para garantizar que la tripulación trabaje hacia metas y objetivos comunes.
- 4.- Entorno: así como el barco debe de adaptarse a las condiciones cambiantes del mar, una organización debe responder de manera flexible a los cambios de su entorno, como la competencia, la tecnología y las necesidades del mercado.
- 5.- Sinergia y colaboración: este modelo resalta la importancia de la colaboración y sinergia entre la tripulación para garantizar un trabajo eficaz y alcanzar las metas de la organización.
- 6.- Pensamiento sistémico: al igual que los sistemas complejos interconectados, las

empresas requieren de un enfoque holístico y una comprensión de las interrelaciones entre sus componentes.

- 7.- Liderazgo efectivo: el modelo resalta que un líder debe de tener una visión clara, habilidades de comunicación sólidas y la capacidad de adaptarse a los cambios, al igual que un capitán que guía y dirige a su tripulación.

Modelo de los tres círculos

Desarrollado por Renato Taguiri y Jhon Davis en 1982, es una representación gráfica y conceptual que busca comprender la complejidad de las relaciones en una E.F. Este modelo proporciona una forma de visualizar las interacciones y relaciones entre la familia, la propiedad y el negocio, que son los elementos claves de una E.F.

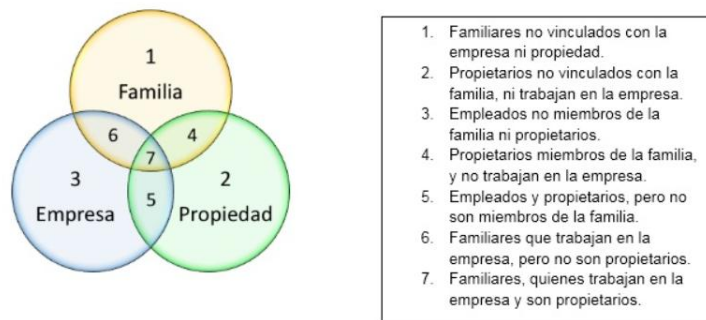
En el círculo de la familia, encontramos los miembros de la familia que tienen un interés financiero y emocional en la empresa. Esto puede incluir a los propietarios activos involucrados en la gestión como a los que no participan directamente en la empresa.

De igual forma, este círculo abarca las dinámicas familiares, los valores compartidos, las tradiciones y las relaciones interpersonales dentro de la familia. Estos elementos pueden influir en la toma de decisiones y en la cultura organizacional.

La incorporación de un tercer círculo de propiedad permitió centrarse en cuestiones que no fueron específicamente consideradas en los dos primeros círculos. La sucesión implicaba la transición de liderazgo y propiedad y en ocasiones situaciones complicadas se resolvían a través de adquisiciones de propietarios externos. Pudiera parecer un concepto sencillo, pero durante cuatro décadas académicos, familias empresariales y asesores han estado delineando estos tres círculos para obtener una comprensión más profunda del funcionamiento interno de las E.F. y de las relaciones familiares en el ámbito empresarial (*Cambridge Family Enterprise Press, 2018*) Círculo de la propiedad: este círculo incluye a los accionistas o propietarios de la empresa, que pueden ser miembros de la familia o inversores externos. Este círculo representa la parte financiera y refleja quién tiene la propiedad y control sobre la organización.

Círculo del Negocio: en este círculo se centra la gestión y la operación diaria de la empresa. Incluye aspectos como la estrategia empresarial y la toma de decisiones operativas. Este espacio representa los objetivos y las metas de la empresa el crecimiento, la rentabilidad y la sostenibilidad, este círculo busca maximizar el rendimiento de la empresa.

Figura 2: Modelo de los tres círculos



Fuente: Tagiuri y Davis (1982)

En la interacción de los círculos es importante tener en cuenta las siguientes consideraciones:

Gobernanza Familiar: representa un método o marco que busca fomentar la educación y mejorar la comunicación entre los integrantes de la familia. Así mismo, establece un espacio para promover discusiones productivas, resolver dilemas y tomar decisiones relacionadas tanto con la familia en el contexto de la empresa como con la relación de esta última con la familia (Dartt et al., 2016).

Transición Generacional: La transición generacional en una empresa familiar es pasar un legado empresarial y familiar a una nueva generación, nace desde el deseo de que este legado siga generando una estabilidad económica a la familia en el futuro (Camacho et al., 2023).

Cultura Organizacional: Para Rizo (2021) la define como el conjunto de usos, costumbres y conocimientos de una familia, un grupo específico, una empresa, una sociedad o un país. Cuando una empresa familiar procura una cultura organizativa sólida, competente y confiable, en la que los propietarios, miembros de la familia y líderes son hábiles en la escucha y en la construcción de relaciones basadas en la confianza, esto se establece como una entidad sólida y se obtiene una ventaja competitiva significativa, además que tiene mejores resultados a la hora de atraer y conservar talento en comparación de sus competidores y logra una percepción diferenciada que la distingue de otras compañías.

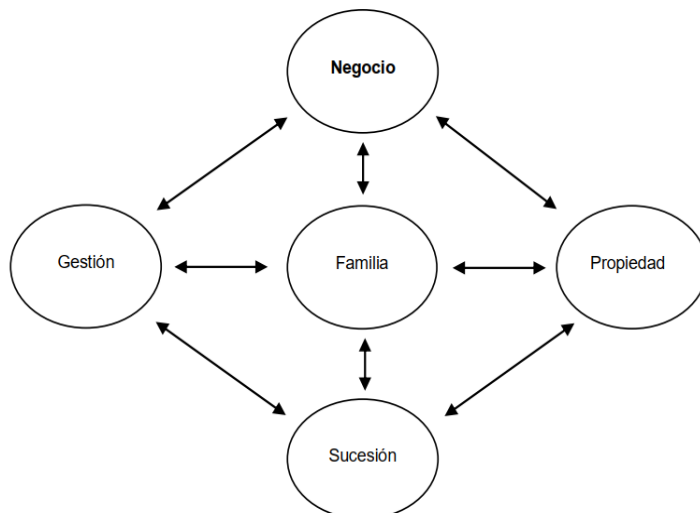
Modelo de los cinco círculos

Antes de presentar el modelo de los cinco círculos cabe mencionar que principia del modelo de tres círculos donde tiene como elementos la familia, patrimonio y gestión, por lo tanto, esta teoría adiciona dos elementos que son: negocio y sucesión este último se conforma como componente indispensable para la continuidad de la empresa familiar.

Según Hernández et al. (2019) explica que lo relevante del tema es la gestión integral de las empresas familiares ya que tiene como finalidad generar óptimos

resultados a todos los socios de la empresa.

Figura 3 Modelo de los cinco círculos.



Fuente: Amat (2004)

El objetivo de este modelo es simplificar la comprensión y estructuración de los problemas que influyen en cada una de las áreas sobre todo el de continuidad de la empresa familiar. Si contrastamos el modelo de tres círculos con nuevo modelo, se puede determinar que el primero destaca la organización y el de cinco círculos representa la sucesión en todos los aspectos y áreas a utilizar.

Según el catedrático Salas (2004) nos presenta el modelo de los cinco círculos como un complemento al anterior modelo hablado con anterioridad, donde se divide en dos partes una desde una perspectiva gerencial y otra viéndolo como un negocio que busca una sucesión.

En la figura 3 nos representa de manera conceptual como la empresa cuenta con estos cinco elementos que conforman una estrategia de mejora con base a una profesionalización y una sucesión empresarial.

Asimismo, Amat (2004) nos desglosa cada una de sus partes:

La Familia se considera como el factor diferenciador de este tipo de empresa, donde se presentan problemas como rivalidades y tensiones en el ámbito familiar y en el desarrollo de las actividades empresariales; es decir que lo que sucede en la familia afecta directamente a la empresa por falta de definición de roles, funciones, tareas y responsabilidades mediante un protocolo familiar que especifique los límites entre ambas instituciones.

El Negocio, refiriéndose a la perspectiva estratégica de la empresa y a su competitividad en el mercado, que es el resultado de la elección y el planteamiento del objetivo de mercadeo, sus productos, clientes y políticas al respecto. El inconveniente

para este ítem es el mantenimiento de la perspectiva a largo plazo relacionado con la incorporación de nuevas tecnologías y la adaptación al cambio y las dificultades para la profesionalización de la gestión por superposición de intereses.

La Propiedad hace referencia a las relaciones existentes entre los propietarios de la empresa, hagan o no parte de la familia y su armonía entre sí.

Los problemas que se presentan en este ámbito son los conflictos que se generan entre los accionistas, la dispersión de la propiedad de las acciones y la ineficiencia de la junta. Se plantea como posible solución que las juntas o los consejos no solo estén integrados por miembros de la familia.

La Gestión hace referencia a la que se hace de los distintos recursos con los que cuenta la empresa para llevar a cabo la estrategia establecida. Presenta inconvenientes cuando se renueva la cultura organizacional, el personal y su sistema en general y se agrava la situación cuando históricamente se han tomado decisiones solo con el criterio familiar, lo cual dificulta el traslado generacional.

La Sucesión se refiere a la transferencia del poder de decisión y la propiedad a la siguiente generación, en busca de la continuidad de la empresa en manos de la familia. Comúnmente no se realiza con suficiente planeación para evitar las dificultades que ello acarrea, como la resistencia al retiro del poder, específicamente cuando se es propietario único, fundador y gerente simultáneamente.

En resumen, se puede comentar que con base a los estudios desarrollados en empresas familiares se complementó la propuesta de Davis y Tagiuri donde existe los elementos: empresa, gestión y patrimonio; considerando como punto de partida esta fase empresarial, ahora se adiciona la innovación y la sucesión a través de la autora amat donde al pasar la batuta generacional se busca competitividad y profesionalismo. (Escalona, 2009)

Ya se presentó sobre el objetivo e importante del modelo, sin embargo, existe ventajas y desventajas, los beneficios se destaca ya que la mayoría de los empresarios se identifican con el modelo y muestran gran interés y responsabilidad en tener una mejora continua por lo tanto tener una empresa exitosa, por otro lado una dificultad es el vínculo cercano con la familia y empresa ya que suele pasar que se mezcla lo personal con lo laboral, generando roles y tal vez dañar lazos familiares que va sucediendo en el proceso de su profesionalización. (Salazar, 2004)

Modelo evolutivo tridimensional

Tanto la empresa como la familia existen por razones fundamentalmente

diferentes.

Por ejemplo, la familia está relacionada con el cuidado y desarrollo de sus miembros, sus metas son el desarrollo máximo posible de cada miembro independientemente de sus limitaciones y la provisión de oportunidades y recompensas para cada miembro.

En tanto que el negocio está relacionado con la producción y distribución de bienes y servicios y sus metas son la rentabilidad y la supervivencia.

Todo individuo que participa directa o indirectamente en un negocio familiar tiene intereses y puntos de vista que difieren de acuerdo con sus situaciones particulares.

Precisamente ese desarrollo de actividades es lo que caracteriza a las empresas familiares, ya que la manera en cómo se formula y cómo se ejecuta la estrategia es lo que marca la diferencia, estas son determinadas por el dueño o algunos de los familiares.

Las situaciones anteriormente relacionadas son las que brindan una oportunidad para analizar a las empresas familiares a través de los modelos conceptuales.

Estos modelos son un esquema para organizar la estructura de un negocio familiar, dependen de la propia familia y de las circunstancias del negocio.

Es la unión o comparación de subsistemas con funciones específicas y con atributos que representan una debilidad o fortaleza.

En la empresa familiar se han detectado tres subsistemas que se relacionan entre sí: la empresa, la familia y el patrimonio.

Muchas grandes empresas, micro, pequeñas o medianas que han sido objetos de estudio, se consideran familiares como señala Trevinyo, (2010), es precisamente el adjetivo “familiar” el que define por sí mismo al tipo de negocio y el que nos revela si una empresa debe o no considerarse como “empresa familiar”. A final de cuentas, empresa familiar quiere decir: empresa + familia.

El Modelo Evolutivo Tridimensional propuesto por Gersik et al. (1997), es considerado el planteamiento más reciente y en varios sentidos, el más completo y quizás uno de los más complejos señala el autor (Felairán, 2005).

De acuerdo al autor, este modelo describía una distinción entre sub-sistemas de propiedad y el de dirección dentro del círculo de la empresa.

Gersik et al., (1997, citado por Felairán), menciona que, apoyándose en dicho argumento, y en el trabajo empírico, identifican que la dinámica de empresas familiares complejas controladas por primos, se relaciona más con la distinción entre propietarios y dirigentes que con la relación entre la familia y el negocio.

El modelo evolutivo tridimensional es formulado por (Gersick, Davis, McCollon & Lansberg, 1997), quienes se apoyan en el trabajo de (Tagiuri, Davis, 1982), e introducen en el modelo de los tres círculos una dimensión evolutiva.

Felairán, (2005) menciona en su escrito que el Modelo Evolutivo Tridimensional de la empresa familiar es el resultado de incorporar a los tres círculos el desarrollo de la empresa a lo largo del tiempo.

En el modelo cada uno de los subsistemas, propiedad, familia y empresa, pasan por una serie de etapas, tienen su propia secuencia, y cuyos avances son independientes, pero con influencia de unos en otros, menciona el mismo autor.

Este se define a partir de un espacio tridimensional conformado por el eje de la familia, el eje de la propiedad y el eje de la empresa, añadiendo la dimensión tiempo, (citado por Molina, *et. al.*, 2016).

Lo que se intenta es observar el proceso de crecimiento de las empresas familiares, cuales son los cambios que se sufren en su estructura y en los cambios de los miembros de la empresa a través de los diferentes subconjuntos que la integran.

Este modelo muestra cada una de las etapas de crecimiento y madurez tanto de la organización como de la familia que participa activamente en ella.

Dentro del eje de la empresa se observa el grado de madurez que va obteniendo la organización. El eje de la familia se observa que va evolucionando desde el control del fundador hasta la sucesión del mando a los hijos o familiares. Y en el tercer eje observamos el crecimiento de la organización de forma horizontal, es decir crecimiento hacia sucursales, sociedades afines o consorcios.

Estos autores (citado por Molina, *et. al.*, 2016), definen etapas cualitativamente diferentes en cada uno de los ejes, de manera que la empresa familiar transitaría por ellas siguiendo básicamente una pauta temporal.

Molina, *et. al.*, (2016) señala que la definición del eje evolutivo de la familia que se propone en este modelo es una aproximación valiosa, pues es el primer trabajo que plantea un modelo evolutivo en la familia empresaria.

Belausteguigoitia, (2012), menciona que se establece que la dimensión de propiedad puede adoptar tres formas: propietario único, sociedad de hermanos y consorcio de primos.

Gersick et al. (1997) (mencionado por Belausteguigoitia, 2012) señala que se utiliza el modelo de los tres círculos como base para plantear su modelo evolutivo tridimensional, en el cual se describen las etapas por las que pasan los subsistemas de

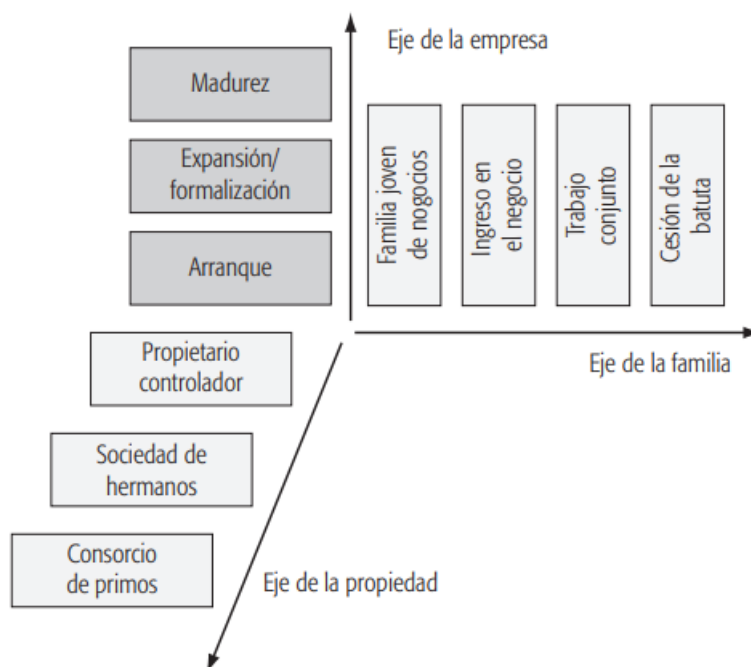
empresa, familia y propiedad.

Estos mismos autores concluyeron que los subsistemas de empresa y familia no explicaban cabalmente la dinámica de estas empresas y que era necesario incluir el de propiedad. Argumentan que a pesar de que los miembros pueden ser de una misma familia, sus intereses y su poder están claramente determinados por el subsistema de propiedad.

Este modelo ayuda en gran medida para la identificación de retos futuros a los cuales deberá enfrentarse la empresa familiar por cada etapa evolutiva. El líder de la empresa encontrará mediante la aplicación del modelo una base para futuras decisiones y obtener de esta manera una herramienta que le permita evolucionar.

Las familias no solo tienen lazos de consanguinidad y amistad, sino que también se asocian para conformar distintos tipos de organizaciones. Según las estimaciones más conservadoras, entre 65 y 80 % de las empresas de todo el mundo son propiedad de una o varias familias o están dirigidas por ellas (Gersick, Davis, McCollon y Lansberg, (1997), citados por Molina, *et. al.*, (2016, p.118).

Figura 4. Modelo evolutivo tridimensional



Fuente: Gersick, *et. al.*, (1997), citado por Molina, *et. al.*, (2016).

APLICACIONES PRÁCTICAS O FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

Podemos mencionar como nuevas hipótesis o planteamientos para futuros estudios los siguientes puntos:

- 1) El proceso de planeación estratégica aplicado a las micro, pequeñas y medianas

empresas permitirán su continuidad operacional en el mercado

Variables: Planeación estratégica, continuidad, mercado

Línea de investigación: la aplicabilidad del proceso de planeación estratégica a las MIPyMES va a garantizar la continuidad de las empresas en el medio económico.

2) La experiencia por los años de trabajo de los empresarios desarrollando sus estrategias actuales, les asegura el desarrollo y crecimiento de la empresa.

Variables: experiencia laboral, estrategias, desarrollo organizacional, crecimiento

Línea de investigación: El crecimiento y desarrollo de las empresas MIPyMES va a depender de la experiencia laboral que los empresarios han obtenido a través de sus años de trabajo y que serán aplicados a la administración de la organización.

3) El desarrollo de talleres administrativos en las micro, pequeñas y medianas empresas familiares garantizan el crecimiento horizontal de las organizaciones

Variables: familia, crecimiento, capacitación

Línea de investigación: la implementación del proceso de administración estratégica va a permitir que las MIPyMES familiares crezcan y se desarrollen en los mercados hasta lograr y garantizar la continuidad de la misma.

Entre las aplicaciones prácticas de la investigación que pueden beneficiar a las empresas familiares podrían ser:

1) proporcionar mejorar prácticas para una planificación de una sucesión efectiva, para disminuir los problemas de sucesión a la generación siguiente.

2) identificar estructuras de gobierno adecuadas que equilibren las necesidades entre la familia y la empresa, para una toma de decisiones más efectiva.

3) generar información y/o estrategias para atraer, retener, y desarrollar el talento humano dentro y fuera de la familia, promoviendo la profesionalización de la empresa.

Otro punto importante hacia la investigación de E.F. es que está pudiera proporcionar herramientas y/o estrategias sobre el manejo de relaciones familiares y empresariales, para mejorar la comunicación entre los integrantes de la familia y la empresa, impactando de alguna forma en la manera de resolver conflictos y facilitar la toma de decisiones hacia un aspecto más objetivo y ya no emocional.

CONCLUSIONES

Como se muestra en la tabla 2 se presenta un análisis a través de las coincidencias y diferencias de los distintos modelos mencionados en el proyecto, además de su contribución en la empresa familiar, por lo tanto, se puede reflexionar y concluir la investigación con lo siguiente.

Tabla 2. Los modelos de la empresa familiar y su aportación a las empresas familiares.

	Coincidencias	Divergencias	Aporte a la empresa familiar
Modelo barco o de equilibrio	*Empresa, familia y patrimonio. *Se busca una profesionalización. *Mejora continua.	*Metáfora del barco *Liderazgo efectivo *Sinergia y colaboración *Entorno *Pensamiento sistémico	*Equilibrio *Control
Modelo de los tres círculos	*Estrecha relación entre empresa y familia	*Gobernanza familiar *Transición generacional *Cultura organizacional	*Competitividad *Evitar conflictos entre las partes.
Modelos de los cinco círculos		*Gerencia *Cambio generacional	*Perfil del sucesor *Metas a largo plazo
Modelo tridimensional		*Red de relaciones que impactan a la empresa *Ejes de la empresa, familia y propiedad	*Etapas de crecimiento y madurez empresarial.

Fuente: Elaboración propia

Como puntos importantes de la tabla se puede discutir lo siguiente:

Los modelos de empresas familiares son herramientas que ayudan a conocer la dinámica y la gestión de las empresas donde las familias desempeñan un papel importante. Cuatro de los modelos más ampliamente reconocidos son el Modelo de los Tres Círculos, el Modelo de los Cinco Círculos, el Modelo del Barco y el Modelo Tridimensional. Aunque estos modelos comparten algunos conceptos clave, también presentan notables diferencias.

El Modelo de los Tres Círculos, desarrollado por Tagiuri y Davis, es uno de los más antiguos y sencillos. Divide la empresa familiar en tres círculos: familia, propiedad y gestión. Cada círculo representa un conjunto de intereses y desafíos únicos. Este modelo enfatiza la necesidad de equilibrar y gestionar las relaciones entre los círculos para evitar conflictos.

El Modelo de los Cinco Círculos, desarrollado por Amat, agrega dos círculos adicionales: el círculo de gestión y el círculo de la sucesión. Esto amplía la perspectiva al incluir una buena organización y un perfil de sucesor para la siguiente generación. Ayuda a las empresas familiares a establecer estructuras formales, como juntas directivas, y a desarrollar líderes de la próxima generación.

El Modelo del Barco, propuesto por John L. Ward, utiliza una analogía con un barco para ilustrar los elementos críticos de una empresa familiar. Identifica el casco (los activos y operaciones), el mástil (la misión y los valores), la quilla (la gobernanza y las

políticas), las velas (la estrategia y la gestión), y el timón (la dirección estratégica y el liderazgo). Este modelo ayuda a enfocarse en la dirección estratégica y la cultura de la empresa.

El Modelo Tridimensional, nos habla principalmente sobre las secuencias que se tiene sobre todo en los ejes de la empresa, familia y propiedad donde existe una evolución de la empresa familiar, es decir, donde existe un crecimiento y madurez empresarial.

Se considera como coincidencia que todos estos modelos reconocen la interconexión de la familia, la propiedad y la gestión en una empresa familiar. Los tres círculos destacan la importancia de separar estos roles, los cinco círculos amplían esta idea al incluir los aspectos organizacionales y el cambio generacional, mientras que el modelo tridimensional profundiza en las dimensiones individuales y colectivas de la familia empresarial.

Además, los cuatro modelos enfatizan la necesidad de establecer límites claros entre la familia y la empresa, para evitar conflictos y garantizar la continuidad del negocio. Todos ellos resaltan la importancia de la comunicación, la gobernanza y la profesionalización de la administración como elementos clave para el éxito de la empresa familiar.

En resumen, estos modelos comparten una base sólida en la comprensión de las dinámicas familiares y empresariales en las empresas familiares, ofreciendo enfoques diversos pero complementarios para abordar los desafíos que enfrentan. Su aplicación depende de las necesidades específicas de cada empresa y su cultura familiar.

FINANCIACIÓN

No se recibió financiación para el desarrollo de la presente investigación.

CONFLICTO DE INTERESES

Se declara que no existe conflicto de intereses.

CONTRIBUCIÓN DE AUTORÍA

	Andrés Joel Ávila Aguilar	Guadalupe Zimbrón	José Dolores Borges
Conceptualización	X	X	X
Análisis formal	X	X	X
Adquisición de fondos	N/A	N/A	N/A
Investigación	X	X	X
Metodología	X	X	X
Administración del proyecto	X	X	X
Recursos	X	X	X
Redacción –borrador original	X	X	X
Redacción-revisión y edición	X	X	X
Discusión de los resultados	X	X	X
Revisión y aprobación de la versión final del trabajo	X	X	X

REFERENCIAS

- Arenas Cardona, H. A., & Rico Balvín, D. (2014). La empresa familiar, el protocolo y la sucesión familiar. *Estudios Gerenciales*, 30(132), 252-258.
- Amat Salas, Joan María. (2004). *La Continuidad de la Empresa Familiar*. 2a ed. Gestión 2.000. Barcelona.
- Belausteguigoitia, I. (2012). *Empresas Familiares: su dinámica, equilibrio y consolidación*, McGraw Hill, México, 2004.
- Bermejo, M. (2008). *Hacia la empresa familiar líder. Una visión práctica y optimista*. Prentice Hall. Madrid, España
- Cambridge Family Enterprise Press. (2018). *How Three Circles Changed the Way We Understand Family Business*. <https://johndavis.com/how-three-circles-changed-the-way-we-understand-family-business/>
- Camacho, C. & Vega, M. (2023). Primeros pasos para planificar la transición generacional en una granja que es una empresa familiar. 3tres3.com. https://www.3tres3.com/es-mx/articulos/primeros-pasos-para-planificar-transicion-generacional-en-una-granja_14595/#:~:text=La%20transici%C3%B3n%20generacional%20en%20una%20empresa%20familiar%20es%20pasar%20un,la%20familia%20en%20el%20futuro
- Chrisman, J. J., Steier, L. P. y Chua, J. H. (2008). *Toward a theoretical basis for understanding the dynamics of strategic performance in family firms*. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32(6), 935-947. <http://www.scielo.org.co/pdf/pege/n41/n41a06.pdf>
- Davis, J. & Tagiuri, R. (1982). *Bivalent Attributes of the Family Firm*, Family Business Sourcebook, Omni graphics, Inc.
- Dartt, B. & Hargrave A. (2016). Como empezar con el gobierno familiar. *The family business group*. <https://www.thefbcg.com/es/resource/getting-started-with-family-governance/#:~:text=Esta%20interacci%C3%B3n%2C%20apoyo%20y%20toma,los%20miembros%20de%20la%20familia>
- Escalona Anzona, L. J. (2009). El círculo negocio de las empresas familiares pertenecientes a medios de comunicación impresos. *TEACS*, 3, 57-66.
- Felairán-Abreu, M. (2005). Una revisión teórica de modelos aplicados a la empresa familiar. Maracaibo, Venezuela. *Revista Omnia*. 11 (3). pp. 2-19. Recuperado de: [Redalyc.Una revisión teórica de modelos aplicados a la empresa familiar](https://redalyc.org/Una-revisión-teórica-de-modelos-aplicados-a-la-empresa-familiar)
- Gallo, M. A. y Domenec, M. (2004). *Ética en la empresa familiar*. Barcelona: IESE.
- Gallo, M. (2008). *Ideas básicas para dirigir la empresa familiar*. Ediciones Universidad de Navarra, S.A. Pamplona.
- Ginebra, J. (2001). *Las empresas familiares: su dirección y continuidad*. Panorama. México.
- Hernández, C., Vargas, B., Gutiérrez, B., Figueroa, E., y Correa, L. (2019). Analysis of the application of the integral management in six commercial companies of family type in Florencia, Colombia. *Revista de Investigación Desarrollo e Innovación*, 9(2), 273-288. <https://doi.org/10.19053/20278.306.v9.n2.2019.9162>
- Longenecker, J., Moore, C., Petty J., & Palich, L. (2010). *Administración de pequeñas empresas: Lanzamiento y crecimiento de iniciativas emprendedoras*. México, D.F., Cengage Learning Editores, S.A. de C.V.
- López, J. y De la Garza, M. (2019). La creación de valor a través de la planeación estratégica en microempresas emprendedoras. *Contaduría y Administración*, 65 (3). Doi: <https://doi.org/10.22201/fca.24488410e.2020.2312>
- Molina, P. A., Botero, S., & Montoya, J. (2016). Empresas de familia: conceptos y modelos para su análisis. *Pensamiento & Gestión*, 41, 116-149.
- Poza, E. (2011). *Empresas familiares*. México, D.F. Cengage Learning Editores, S.A. de C.V.
- Rizo, M. (2021). La cultura del cambio o el cambio de cultura en la empresa. *Forbes*. <https://www.forbes.com.mx/red-forbes-la-cultura-del-cambio-o-el-cambio-de-cultura-en-la-empresa-familiar/#:~:text=%C2%BFQu%C3%A9%20es%20la%20cultura%20organizacional,d ecisiones%2C%20especialmente%20en%20situaciones%20nuevas>
- Salazar, G. (2004). *¿Es posible dirigir la empresa familiar?* Recuperado de

<http://www.mailxmail.com/curso-como-gestionar-empresas-familiares/ventajasfortalezas-empresa-familiar>.

- Tagiuri y Davis. (1996). Atributos ambivalentes de la empresa familiar. España: Family FirmInstitute, Inc, Clásicos de FBR en español
- Tápies, J. (2011). Empresa familiar un enfoque multidisciplinar. Madrid, España. *Revista Universia Business Review*. 32. pp. 12-25. Recuperado de: [Empresa familiar: un enfoque multidisciplinar \(redalyc.org\)](http://redalyc.org)
- Treviño, R. (2010), Empresas familiares Visión Latinoamericana, Estructura, Gestión, Crecimiento y Continuidad. México, D.F.: Pearson Educación de México, S.A. de C.V., Editorial Prentice Hall.
- Velázquez García , M., Paz Gómez, C. A., & Aguilar Morales, N. (2011). La sucesión en una empresa familiar de autotransporte. *Hitos de Ciencias Economicas Administrativas*, 17, 65-73.