

## Capítulo 32

# La empresa familiar mexicana de ascendencia española. Análisis comparativo por factores estratégicos.

Por Rashid Abella Yunes y Luís Alejandro Lagunes Toledo

*Director General del Campus de Puebla y Director de Vinculación, respectivamente.  
Tecnológico de Monterrey, México.*

### Introducción

El presente trabajo es un acercamiento a los principales tópicos de la empresa familiar mexicana con ascendencia española, que sirva de referencia a los investigadores, consultores y demás interesados en el estudio de la empresa familiar.

Partiendo del apotegma conocido en la jerga empresarial, que reza: “el abuelo la funda, los hijos la debilitan y los nietos la entierran” abordaremos este trabajo para identificar algunos tópicos propios de estas organizaciones donde la familia tiene un peso relevante.

### La familia en México

Existe una percepción generalizada cuando visitan nuestro país, de la naturaleza única de la familia mexicana. El Sistema Nacional para el Desarrollo Integral de la Familia DIF Nacional, mediante una investigación de los valores, intereses, retos y perspectivas en el nuevo milenio arrojó los siguientes datos por demás importantes<sup>1</sup>:

- La familia mexicana favorece el apoyo, la unión, la entrega, el amor y la alegría; su fortaleza es que la importancia de ello se percibe tanto en los momentos positivos como en los adversos.

---

<sup>1</sup> Sistema Nacional para el Desarrollo Integral de la familia, (2009) México.

- La familia mexicana genera en sus miembros valores comunes, tales como: sencillez, solidaridad, trabajo y esfuerzo, así como el resguardo de la tradición.
- Sin embargo, se descubrió que, en especial los jóvenes, reconocen que la familia mexicana no favorece la disciplina, ni una actitud ganadora o de aceptación del éxito: con frecuencia, refuerza una visión conformista y “perdedora” que se refleja a nivel social en conductas inseguras, a veces sumisas.
- También se reveló que a las familias en México les falta favorecer en mayor medida los valores de la honestidad, el deseo de sus miembros por superarse y el respeto a las normas comunes (puntualidad, normas sociales, etc.).
- Los miembros de la familia reconocen que en México, la familia conserva aspectos positivos con respecto a las familias en el exterior, como el mantenimiento de costumbres y tradiciones en familia, pasar el tiempo de recreación juntos y demostraciones de cariño.
- No obstante, también reconocen factores negativos en la familia mexicana con respecto a las familias en otros países: existen relaciones familiares opresivas o fiscalizadoras que no fomentan el desarrollo personal y estereotipos en contra de la educación y el desarrollo profesional de las mujeres.
- La comunicación entre los miembros de la familia es el material de unión y entendimiento; sin ella, las relaciones intrafamiliares se debilitan en todos los niveles: entre la pareja, de padres a hijos y viceversa, generando fricciones por ruptura del ideal familiar.

## La familia en España

Especial atención, hemos puesto en desarrollar el tema de la familia en España, toda vez que para entender los cambios que se han dado a esta institución, primero hay que ver la diferencia entre lo que se denomina familia y lo que se llama hogar.

Esto es, porque las formas de convivencia se han transformado radicalmente y se han sumado o por lo menos, expuesto públicamente otras formas de convivencia.

Por ejemplo: se tienen menos hijos, se ha reducido el tamaño de los hogares, los hijos permanecen en el hogar familiar hasta entrados en los treinta años, los adultos de ambos sexos permanecen independientes, por no decir solteros hasta una edad avanzada, estos solteros son un caso especial de estudio.

Aquellos solteros que viven solos o en pareja sin hijos no dejan de formar parte de las redes de familia. Según Alberdi<sup>2</sup> en España se dieron cambios sustanciales paralelos a la transición a la democracia del 68. La ola reformista, reivindicadora de derechos generada en occidente se trasladó a Europa, que si bien ha sido un proceso lento, no ha exentado de tensiones a las familias.

Nuevos valores, no propiamente generados desde la estructura familiar, sino como resultado de la inmersión social han sido adoptados por los individuos.

Ideas que se van afianzando en la cultura política de la sociedad española como el individualismo, el valor de la vida privada, el sentido de fugacidad de la vida, la urgencia de gratificaciones inmediatas, configuran un nuevo escenario para el comportamiento y los estilos de vida.

Para España se da un marcado cambio en el paradigma de familia a partir de la legislación, es decir, las reformas a la constitución de 1978 y 1981 introducen modelos de comportamiento en la sociedad, dando lugar a profundos cambios en la vida familiar de los españoles.

La igualdad entre el hombre y la mujer, la igualdad de los hijos provenientes de matrimonios o parejas en unión, y que la Constitución española no define a la familia, son los cambios fundamentales dados por la legislación.

Por otra parte la esperanza de vida ha aumentado considerablemente, gracias a los avances de la ciencia y la medicina. En 1900 una mujer podía vivir 35 años y tener cinco o seis hijos, actualmente la esperanza de vida es de ochenta años teniendo menos hijos.

De alguna manera, junto con otras variables esto explica que las mujeres tengan la inquietud de trabajar fuera de casa y de permanecer solteras y sin hijos hasta entradas en los treinta años.

## **La empresa familiar en México**

En México las empresas familiares representan más del 65% de las pequeñas y medianas empresas, lo cual es un importante impulsor de la economía en este país.

Como en cualquier país del mundo el sector privado empresarial es una pieza fundamental para el desarrollo económico, importante misión de los gobiernos

---

<sup>2</sup> ALBERDI, Inés, La nueva familia española, (1999).

fomentar las capacidades emprendedoras de los empresarios, así como poner especial atención en programas que apoyen la innovación, la generación de nuevos productos, nuevos procesos, nuevos mercados.

La historia empresarial de México tiene tintes únicos dentro de la actividad empresarial. En nuestro país las empresas están categorizadas en cuatro tipos según las características de las mismas: Micro, Pequeñas, Medianas y Grandes Empresas, y el 98% de este universo son MiPyMES. Ahora bien, no solo la mayoría del pastel está conformado por este tamaño de empresa, sino que la gran mayoría, por decir, el 90% son empresas familiares<sup>3</sup>.

## **La empresa familiar en España**

Según datos de la Fundación BBVA se estima que en España dos terceras partes de la actividad económica y el 60 por ciento del empleo se producen en empresas de propiedad familiar.

Una de cada seis empresas familiares europeas es española. Si comparamos el peso de la empresa familiar española con las estadounidenses o europeas, su importancia en el tejido empresarial y en el PIB es muy superior al de otros mercados. En Estados Unidos, este tipo de empresas representa el 80% del tejido empresarial mientras que en la Unión Europea aproximadamente el 60%. Con respecto a su contribución a la actividad económica, las empresas familiares europeas representan el 65% del PIB de esta región, mientras que en Estados Unidos el 50% y en España suponen el 70%.

Casi el 80 por ciento (79,3%) de las pymes familiares españolas tienen menos de 25 empleados. Más aún, casi el 50 por ciento (46,7%) cuenta con menos de 9 empleados. “El perfil de la PYME familiar en España es el de una empresa con un número reducido de empleados en donde la gran mayoría de ellos son familiares y accionistas”, explica Mario V. González, director de la Investigación.

---

<sup>3</sup> Diario Oficial de la Federación, 1990, México.

**Cuadro 32.1:**  
**Determinación y análisis de factores estratégicos de la empresa familiar:**  
**influencia española.**

FACTOR ESTRATEGICO	EMPRESAS MEXICANAS DE ASCENDENCIA ESPAÑOLA
<b>Concentración de poder y decisión</b>	<p>La cultura de las familias españolas ha formado un carácter especial de sus empresas en México, se distingue un poder casi total, por no decir absoluto en las decisiones estratégicas de la empresa.</p> <p>No existe la figura de la delegación, y aunque esta haya sido aceptada en algunas organizaciones, siempre tiene el ingrediente de consulta o "última palabra" del dueño empresario. Generalmente han sido patriarcados formados en la base del trabajo duro y la disciplina.</p>
<b>Formalización de Órganos de gobierno</b>	<p>Aunque legamente estas empresas, están perfectamente establecidas bajo las figuras legales que establece la legislación mexicana, también es cierto que las actas de asamblea son figuras de ornato legal para constituir legalmente las empresas.</p> <p>El gobierno es una sola persona que recae normalmente en el patriarca o sucesor, generalmente del sexo masculino.</p>
<b>Internacionalización</b>	<p>El fenómeno de la PyMES que tratamos en este análisis no se trata de proyectos emprendedores de españoles que teniendo empresa en su país, iniciaran la aventura de la internacionalización. Las empresas objeto, son las formadas por españoles que de alguna manera se asentaron en territorio mexicano en el periodo de 1920 a 1970 aproximadamente, ya sea por conflictos sociales, políticos o personales.</p>
<b>Protocolo de empresa familiar</b>	<p>Generalmente estas empresas no cuentan con procesos administrativos documentados. El protocolo familiar no es un documento con el que cuenten generalmente las empresas.</p> <p>La experiencia a través de la consultoría a este tipo de empresas, nos permite calcular que 1 de cada 10 empresas ha intentado hacer un protocolo familiar por sí mismo.</p>
<b>Profesionalización y capacitación</b>	<p>Un porcentaje alto de estas empresas no cuenta con procesos de capacitación y profesionalización, la experiencia particular en atención a empresas a través del IEF nos permite calcular que 2 de cada 10 empresas cuenta con un curso o proceso de capacitación al año.</p>
<b>Previsión de la sucesión</b>	<p>En este tema las empresas objeto de este estudio están más avanzadas, de alguna manera por la figura jurídica del testamento, así como la cultura de la protección jurídica que los empresarios españoles dan a sus bienes. Por lo que la experiencia propia nos da un número de 8 de cada 10 empresarios que cuentan con testamento o por lo menos, tiene la intención de hacerlo o lo han hecho de manera privada, sin legalizar ante notario.</p>
<b>Tecnología</b>	<p>Este es un tópico, que deja un área de oportunidad no solo para las empresas familiares objeto de este estudio, sino en el universo de las empresas mexicanas. La tecnología no es un elemento a considerar como parte de las prioridades de las empresas familiares, sino que se va asimilando la tecnología con un atraso de por lo menos 10 años. Esta situación es un común entre este tipo de empresas, desde luego por la interrelación que existe entre la cultura, las costumbre y prácticas empresariales.</p>

Fuente: *Elaboración propia*

## Conclusiones

Las empresas familiares de México con capital nacional, que hoy están entre la tercera y cuarta generación, el 60% provienen de familias españolas que se asentaron en nuestro país a principios del siglo XX.

Estas empresas tienen un carácter especial de mando y la cultura que permea es la centralización en el poder y la toma de decisiones. Regularmente estas empresas tienen un liderazgo masculino, el cual ha formado patriarcados empresariales que

hoy no son totalmente compatibles con los cambios en los modelos y paradigmas de los negocios, la tecnología y las relaciones humanas.

Como podemos observar, las empresas con ascendencia española, al tener liderazgos muy marcados en el ejercicio del poder, los propietarios de este son empresarios que hoy están entre los 70 y 80 años de edad, que si bien es cierto han llevado a sus empresas y sus familias a lugares privilegiados, también lo es que los nuevos paradigmas de administración y uso de la tecnología está dejando en la frontera de sus posibilidades a estos empresarios.

La transmisión de valores de la familia española en sus empresas mexicanas, es fundamental para la conservación de su "capital social". Los valores que hemos recogido como fundamentales para estas empresas, derivado de nuestra experiencia como consultores son los siguientes: un alto sentido de responsabilidad en el trabajo, honradez, disposición a hacer las cosas, tener una mente abierta a las multitareas, respeto por la religión, alto aprecio por la familia y el matrimonio, fidelidad no solo en el trabajo, sino en las relaciones personales, puntualidad, respeto hacia el jerarca de la familia y en general por las personas de mayor edad, responsabilidad social.

Según datos de los expertos cerca del 40 por ciento de las compañías que forman una familia empresaria pasaron a la segunda generación, sin embargo al paso de la siguiente se reduce a un 13 por ciento las que sobreviven con éxito.

La razón o una de estas, son el cambio en la tecnología, la rapidez de los cambios en las generaciones es mayor. Si bien el cambio tecnológico será de la segunda y tercera generación, las condiciones propias de las empresas familiares crea barreras al cambio.

Los nichos protegidos pueden permitir a las empresas familiares seguir operando con éxito, sin embargo esta situación cada vez es menos frecuente. Los valores agregados de las empresas familiares serías serían un punto para el análisis del valor que crea, en el sentido de que los productos o servicios que ofrecen estén blindados de alguna manera contra el cambio tecnológico.

El gobierno y las propias empresas tienen pendiente un mayor estudio de las empresas familiares, este es solo un intento por comprender la naturaleza de estas entidades diferenciadas e importantes para la economía de los países.