

## **FerrePlusMás: desafíos en la empresa familiar**

A primera hora de la mañana del último lunes de noviembre de 2023, Antonio Reyes, fundador y director general de FerrePlusMás, pensaba en los problemas que había en el negocio, sumado a ciertos contratiempos familiares. Entre otros, debía determinar cómo resolver el problema de la alta rotación de personal de sus tres sucursales, y establecer formalmente nóminas de los integrantes de la familia. Su esposa e hijos habían tenido diferencias con él, tras percatarse a principios de dicho mes que tenía una aventura amorosa. En cuanto esto había ocurrido, Antonio había tenido que dejar su hogar. Él pensaba en el futuro de la empresa familiar y en las acciones racionales y objetivas que debía llevar a cabo para solucionar estos temas. Antonio reflexionaba: “si no logro resolver el tema familiar, menos será posible atender las necesidades apremiantes de formalizar las cosas en el negocio. Son demasiados problemas. En la reunión de la tarde, Carolina y yo hablaremos de forma clara con nuestros hijos sobre nuestra separación. Después, abordaré frontalmente cada una de las dificultades que entre todos debemos resolver cuanto antes. Es impensable terminar el año sin hacerlo o la empresa familiar terminará desmoronándose”. Antonio comenzó a anotar en su libreta todo lo que se le venía a la mente.

**Palabras clave:** empresas familiares, consejo familiar, consejo consultivo, sucesión.

### **FerrePlusMás**

FerrePlusMás se fundó en Guadalajara, México, en julio de 2017, por Antonio Reyes. Antonio, había sido gerente regional por más de una década en una cadena internacional de ferreterías ubicada en la CDMX. No obstante, él y Carolina Sánchez, su esposa, querían regresar a su ciudad natal, Guadalajara, por lo que él renunció a su trabajo y decidió mudarse para emprender en el ramo que conocía tan bien, el ferretero.

Antonio y Carolina abrieron su primera ferretería en un local de 20 m<sup>2</sup>, localizado en el centro de Guadalajara. A pesar de que estaban casados por el régimen de bienes mancomunados, de común acuerdo estipularon que la propiedad del negocio de cada uno sería del 50 %. Sus estrategias para diferenciarse de la competencia se basaban en ofrecer una amplia gama de productos, brindar un excelente servicio al cliente, abrir los 365 días del año con un horario de 9:00 am a 8:00 pm de lunes a sábado, y los domingos de 9:00 am a 5:00 pm. En seis meses, Antonio, al ver que los ingresos eran mayores a lo esperado, decidió arrendar el local adyacente. Ahora FerrePlusMás tenía el doble del tamaño original.

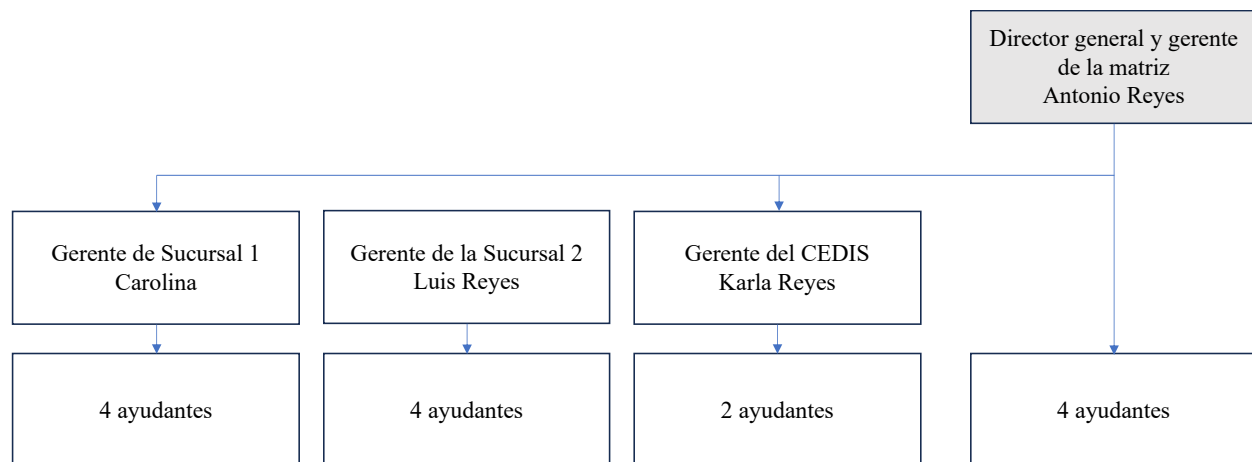
En julio de 2018, el matrimonio Reyes decidió rentar otro local que estaba al lado de su ferretería, para utilizarlo como centro de operaciones y a su vez crecer el tamaño de la tienda. Para noviembre del mismo año, decidió expandirse y abrir una sucursal en la Col. Santa Margarita, un punto concurrido de la ciudad de Guadalajara, México. Tras inaugurar la sucursal, los hijos Karla y Luis, de 19 y 22 años respectivamente, empezaron a trabajar, uno en la tienda matriz y otro en la sucursal, al finalizar su jornada escolar. En diciembre de ese año, dado el crecimiento de la empresa, Antonio y Carolina abrieron un Centro de Distribución (CEDIS), localizado en un punto intermedio entre las dos sucursales. Con ello, la familia Reyes comenzó a estandarizar la gestión de los proveedores y controlar inventarios de más de 12 mil productos. Antonio comentaba: “cómo

nos hacía falta este control de proveedores e inventarios. Sin duda, es un antes y un después en la empresa, ya que nos facilitará significativamente la operación”.

A pesar de que los precios eran en promedio 20 % más elevados que los de otras ferreterías aledañas, el servicio al cliente, el horario y la existencia de productos, posicionaron a FerrePlusMás como una ferretería de buen surtido a la que se podía ir prácticamente en cualquier momento.

En marzo de 2019, la empresa continuaba creciendo; el matrimonio Reyes abrió una segunda sucursal. Ahora operarían de la siguiente forma: Antonio atendería la ferretería matriz, Carolina la de Santa Margarita, Luis, a sus 23 años, se haría cargo de la nueva sucursal, ubicada en la Col. Jardines del Valle, y de la contabilidad de la oficina matriz y de las dos sucursales; y Karla, a sus 20 años, llevaría el CEDIS (ver Figura 1). Luis estaba a un año de graduarse de Contaduría Pública, y Karla estudiaba Administración de empresas. Luis trabajó de 2018 a 2019 como asistente principal del contador que llevaba los números de la empresa, y desde 2019 se hizo cargo él solo de la contabilidad de FerrePlusMás.

Figura 1. Organigrama de FerrePlusMás en 2023.



Fuente: elaboración propia, 2024.

Aunque la pandemia de covid-19 llegó en marzo de 2020 a México, el confinamiento benefició las ventas de FerrePlusMás, porque las personas comenzaron a centrar su atención en reparar sus casas. Karla y Luis tenían clases en línea, lo que facilitó que atendieran las sucursales. Además, Luis terminó en junio de 2020, de manera virtual, sus estudios universitarios.

Por el nivel de crecimiento económico de la familia Reyes, dos hermanos de Antonio se le acercaban en las reuniones familiares para ofrecerle la compra de su negocio en esquema de franquicia, porque querían que les compartiera el *know-how* de la operación y de toda la logística que implicaba el negocio. Antonio no se sentía seguro de llevar esto a cabo, por lo que les decía que lo pensaría, pero sin dar una fecha de resolución.

## La industria ferretera

En 2023, el *nearshoring* brindaba oportunidades para la industria ferretera en México, dado que la cercanía en México y ventajas logísticas con Estados Unidos, abrían puertas a fabricantes de productos ferreteros (El Universal, 2023). El *nearshoring* favorece la relocalización de las cadenas de suministro en México (Escobar, 2023). En agosto de 2023 se esperaba que una gran parte de la producción de dichos artículos complementarios para la industria de la construcción, manufacturados en Asia, se trasladara a la República Mexicana (Escobar, 2023).

Dado lo anterior, la industria aprovechó la mano de obra calificada y los recursos disponibles, lo cual impulsó de forma significativa su crecimiento (El Universal, 2023).

Según el director de la consultora Best Concept Group, Enrique Sánchez, la importación de productos para ferreterías representaba en 2012 el 68 % del mercado, y en 2022 la cifra pasó a 71.5 %. Sánchez afirmó que, si el *nearshoring* continuaba con la tendencia actual, se estimaba que para 2030 el 48 % del mercado ferretero sería de productos mexicanos (en Escobar, 2023). Además, aseveró: “El productor mexicano que importa desde Asia está preparándose para fabricar en América. La expectativa es enorme, seguramente el sector tendrá crecimientos de dos dígitos a partir de 2025” (en Escobar, 2023).

Por otro lado, Javier García, director general de la Expo Nacional Ferretera de 2023, dijo que México se había convertido en un lugar atractivo para fabricar herramientas y materiales para la construcción, por ser una puerta de ingreso a los mercados centro y sudamericanos (en Escobar, 2023). García hizo alusión a que, desde los años 90, la manufactura de tales herramientas había migrado a Asia; señaló: “El sector ferretero está cobrando una relevancia que no había tenido en los últimos años, porque la manufactura tiene expectativas de crecimiento importante en el futuro, ya que México es un punto estratégico en medio de la guerra comercial entre China y Estados Unidos” (en Escobar, 2023).

Asimismo, García, visualizó un gran potencial en las herramientas eléctricas para ser producidas a nivel nacional: “Esperamos mayor fabricación de material eléctrico, iluminación y herramientas eléctricas. Creo que van a estar llegando líneas a complementar los procesos productivos en fábricas que ya operan en el territorio mexicano, las cuales van a generar un crecimiento de entre 5 y 10 % en el comercio de productos que tienen que ver con tecnología, en los próximos dos años” (en Escobar, 2023).

A diferencia de otros sectores, la industria ferretera fue impulsada por la pandemia covid-19 dado que, durante el confinamiento, aumentaron las ventas de herramientas y materiales de construcción por las remodelaciones hechas a las viviendas (Sánchez en Escobar, 2023).

En 2021, el sector creció 12.3 % (Escobar, 2023). Las ferreterías pequeñas, también conocidas como “de barrio”, tuvieron un auge, ya que ocuparon el 65 % del total de las empresas del sector (El Universal, 2023). Tales ferreterías se convirtieron en elementos clave de las comunidades porque ofrecían productos de calidad, excelente servicio y ubicaciones cercanas a los consumidores, lo cual generó empleos en el país. Además, en 2022 las ventas del sector

aumentaron 7.4 %, con lo que hubo desarrollo económico, de tal forma que se vislumbraban tendencias de expansión y desarrollo para la industria (El Universal, 2023).

A pesar del decrecimiento, el *nearshoring* brindaba un panorama positivo para que 2023 terminara con un alza en el mercado de un 6 %, y probabilidades de que para 2024 aumentara uno o dos puntos porcentuales (Escobar, 2023).

Por otro lado, el panorama del sector en México, era el siguiente:

(a) el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), arrojó datos en los que identificó aproximadamente 65 mil ferreterías de barrio, con ventas aproximadas de 975,000 millones de pesos (MDP) (en Escobar, 2023).

(b) La Encuesta Nacional Ferretera (ENF) (en El Universal, 2023), observó que la participación del mercado ferretero en la República Mexicana permitía ver la importancia económica de este sector, al igual que su contribución en el desarrollo del país, al tener un crecimiento sostenido por años de 3.5 % reflejados en el producto interno bruto (PIB).

(c) El sector de la construcción impactó positivamente en el crecimiento de la industria, porque su inversión en 2022 subió 8.3 %, por la demanda de materiales ferroviarios (El Universal, 2023).

Así, el crecimiento del sector ferretero, la demanda de la construcción y el aumento en el número de ferreterías locales, ofrecían oportunidades para fabricantes, distribuidores y clientes de la industria, aunque la competencia y la diversificación de productos implicaban un reto a la misma (El Universal, 2023).

## **Desafíos en la empresa familiar**

A pesar de que no estaban endeudados y pagaban en tiempo y forma a sus proveedores, la empresa tenía áreas de oportunidad en su operación. Antonio había comentado a Carolina algunos temas que le preocupaban. Uno, las sucursales y el CEDIS estaban dados de alta ante la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP) como si fueran de una persona física, es decir, declaraban de forma independiente. Desconocía si esto tendría repercusiones. Dos, no se llevaba una contabilidad financiera formal. Desde que Luis había tomado la responsabilidad de llevar la contabilidad financiera, este se limitaba a mostrar información parcial a su hermana y padres del estado de resultados anual (ver Tabla 1).

Tabla 1. Información financiera general de FerrePlusyMás

Tienda 1	Diciembre 2022	Noviembre 2023
Ventas	\$ 7,238,644.37	\$ 8,900,510.72
<b>Costo promedio</b>	\$ (4,198,413.74)	\$ (5,162,296.22)
<b>Utilidad bruta promedio</b>	\$ 3,040,230.64	\$ 3,738,214.50
Tienda 2		
Ventas	\$ 7,116,644.75	\$ 7,714,146.38
<b>Costo promedio</b>	\$ (4,127,653.95)	\$ (4,474,204.90)
<b>Utilidad bruta promedio</b>	\$ 2,988,990.79	\$ 3,239,941.48
Tienda 3		
Ventas	\$ 5,977,981.59	\$ 6,479,882.96
<b>Costo promedio</b>	\$ (3,467,229.32)	\$ (3,758,332.12)
<b>Utilidad bruta promedio</b>	\$ 2,510,752.27	\$ 2,721,550.84
Ventas totales	\$ 20,333,270.71	\$ 23,094,540.06
<b>Costo promedio</b>	\$ (11,793,297.01)	\$ (13,394,833.23)
<b>=Utilidad bruta promedio</b>	\$ 8,539,973.70	\$ 9,699,706.82

Fuente: elaboración propia con información de FerrePlusMás, 2024.

Esto significaba que, ni Antonio, ni Carolina, ni Karla, conocían las utilidades netas del negocio. Destacaba que el único financiamiento de FerrePlusMás era el pago a 30 días a sus proveedores. Además, sabían que se cubrían todos los gastos y necesidades del negocio, y de la familia. Luis solamente decía que todo marchaba “viento en popa”.

Otra preocupación de Antonio era que él y Carolina no tenían una nómina asignada, ya que estaban acostumbrados a retirar de forma discrecional el dinero que necesitaran. Esto era resultado de no establecer un presupuesto anual. En cambio, sus hijos tenían asignado un sueldo mensual de 16,000 pesos mexicanos, equivalentes a menos de 1000 dólares americanos <sup>1</sup>.

En octubre de 2023, los cuatro integrantes de la familia Reyes platicaban sobre la rotación de personal que había en las tiendas. Los ayudantes de mostrador y de inventarios duraban un promedio de 6 a 9 meses, porque decían que el horario que laboraban les parecía largo, ya que al menos iban de lunes a viernes jornadas de 10 horas (se les pagaban esas dos horas como tiempo extra), y sábado o domingo iban otras ocho horas, lo cual señalaban que los agotaba y expresaban que el sueldo no era competitivo, ya que ganaban el salario mínimo y prestaciones de Ley (ver Anexo 1). Esto era equivalente a 207.44 pesos diarios<sup>2</sup>, más lo proporcional por las dos horas extras.

Todos los miembros de la familia eran muy comprometidos y trabajaban con dedicación y empeño, pero estaban cansados de trabajar diario y tantas horas. Por otro lado, Luis, en su rol de contador hacía la contabilidad fiscal para declarar ante la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP), lo cual era obligatoria, y de pagarle a tiempo a los proveedores.

Por su parte, Antonio, con la experiencia que tenía de su negocio, hacía cálculos de la utilidad neta acumulada por 3 millones de pesos, los cuales quería comprobar, pero Luis le daba largas. Luis solamente decía que tenía las finanzas al día, que todas las cuentas eran positivas y que las utilidades iban “viento en popa”.

Una semana antes de su separación, Antonio le comentó a Carolina: “ya son muchos años que trabajamos todos los días, todo el día. Esto no puede continuar. Luis y Karla son jóvenes y quizá por eso aguantan. No obstante, es indudable que todos necesitamos al menos un día de descanso, y trabajar máximo 40 horas a la semana. Debemos revisar las condiciones que ofrecemos, buscar de preferencia gente recomendada, con ganas de trabajar. No es posible que no deleguemos porque en tantos años nos falta lograr tener suficiente personal de confianza en cada tienda. Tenemos que empezar a buscar gente en la que podamos confiar. Tenemos que cambiar”.

Tras una pausa, Antonio continuó: “No cabe duda de que, como familia, hemos hecho muchas cosas bien. El negocio ha crecido más de lo que nunca imaginé. Los procesos operativos son claros y funcionan muy bien. El CEDIS es parte medular en la gestión estandarizada de proveedores. Honestamente, funciona de forma impecable. Los cuatro conocemos perfectamente cada proceso para tener las existencias necesarias en las tiendas. Muchos de nuestros clientes son recurrentes. No obstante, reconozco que hay varias cosas que me están cobrando factura por no llevar una planeación y gestión estratégica formales. Además, tú, con 58 años y yo, con 62 debemos considerar bajar el ritmo de trabajo, pensar cuándo queremos retirarnos y de qué forma, así como establecer lo que queremos para nuestros hijos y el negocio”.

## **Resolver el presente y cuidar el futuro**

Luego de que su familia se enterara de su aventura amorosa, Antonio logró un entendimiento con su esposa e hija, pero su hijo seguía molesto con él. Karla estaba concentrada en gestionar el CEDIS y había hablado con sus padres de que se le diera un sueldo de 35 mil pesos. Por su parte, Carolina quería tener un sueldo fijo de 80 mil pesos mensuales. Antonio creía que eran cifras justas, pero quería consensuar esto con los cuatro, Luis incluido. Ambas convencieron a Luis de tener una reunión familiar y hablar los cuatro, para comenzar a trabajar en un plan para resolver de raíz cada uno de los problemas.

Antonio pensaba: “me equivoqué en mi forma de actuar. Lo hecho, hecho está. Debo ver la forma de arreglar las cosas con Luis, y pensar cómo estructurar y formalizar la empresa. No puede ser que por un problema de pareja se vaya a ir abajo el negocio que con tanto sacrificio y trabajo hemos sacado adelante. Independientemente de la situación entre Carolina y yo, ambos debemos pensar que en algún momento dejaremos la empresa a nuestros hijos y hay que establecer cómo lo haremos. Cometimos el error de no asignarnos sueldos, y también que nuestros hijos no tuvieran un sueldo justo y competitivo con el mercado acorde con la labor que realizan. Peor aún que no tengamos estados financieros a cabalidad, porque Luis no rinde cuentas claras, solamente paga lo que haya que pagar y cobrar lo que deba cobrar. Nos dice que todo va muy bien y que hay dinero suficiente. Nos muestra *parte* de los estados financieros. Hace más de tres años que no veo un balance general completo, y menos un estado de resultados. Ni hablar de flujos de efectivo. De

hecho, Caro y yo disponemos en cualquier momento de dinero y eso tampoco debe ser. Además, no por ser nuestro hijo puede hacer lo que se le dé la gana con las finanzas que nos atañen a todos. Debería hacerlo en tiempo y forma. Olvidó que es un empleado de la empresa. Todos lo olvidamos. Tenemos que resolver lo familiar, pero también lo que respecta al negocio. Basta de trabajar sin claridad, y con jornadas extendidas. Una vez que hablemos con nuestros hijos de cómo Carolina y yo manejaremos nuestra separación, me enfocaré en las soluciones que urgen para todo lo demás. En la reunión de la tarde, tendremos que organizarnos para reunirnos los cuatro periódicamente, a dar propuestas con un plan de acción para cada uno de los problemas. Y, sí o sí, Luis deberá rendir cuentas. Primero la familia, pero a la par, las cuentas claras, y el chocolate espeso”.

## Referencias

Conoce las prestaciones de Ley que deben tener los empleados en México y que se encuentran estipuladas en la Ley Federal del Trabajo. (2023). *Los Mejores Abogados de México*. <https://www.topslosmejoresabogados.com/estas-son-las-prestaciones-de-ley-a-las-que-tenes-derecho-en-mexico-abusado/>

Escobar, S. (9 de agosto de 2023). Sector ferretero se prepara para el “Made in México”: *Nearshoring* aumentará la producción de artículos nacionales. *El Economista*. <https://www.economista.com.mx/econohabitat/Sector-ferretero-se-prepara-para-el-Made-in-Mexico-Nearshoring-aumentara-la-produccion-de-articulos-nacionales-20230808-0131.html>

López, O. F. (2023) ¿Cuánto es el salario mínimo en 2023? *El Informador*. <https://www.informador.mx/mexico/Cuanto-es-el-salario-minimo-en-2023-20231122-0060.html>

Redacción El Universal. (1 de agosto de 2023). Industria ferretera en México: tendencias y oportunidades. *El Universal*. <https://www.eluniversal.com.mx/cartera/industria-ferretera-en-mexico-tendencias-y-retos/>

Tipo de cambio promedio del período. (2023). *Banco de México*. <https://www.banxico.org.mx/SieInternet/consultarDirectorioInternetAction.do?sector=6&accion=consultarCuadro&idCuadro=CF86&locale=es>

## Anexos

### Anexo 1. Prestaciones de Ley en México, en 2023

<b>Aguinaldo</b>	"Todas las personas trabajadoras tienen derecho a recibir antes del 20 de diciembre de cada año una cantidad de dinero equivalente, como mínimo, a 15 días de salario, a la cual se le denomina aguinaldo."
<b>Vacaciones</b>	"Por ley todos los trabajadores disfrutarán de vacaciones pagadas a partir de un año de servicios, que en ningún caso pueden ser inferiores a seis días laborables. Estas aumentan en dos días por cada año de trabajo hasta llegar a 12 días laborables. Después del cuarto año el periodo vacacional aumenta en dos días por cada cinco años de trabajo."
<b>Día de descanso</b>	"Por cada seis días laborados las personas trabajadoras disfrutarán de un día de descanso, por lo menos, con goce de salario íntegro."
<b>Pago de utilidades</b>	"Las y los trabajadores tienen el derecho a recibir una parte de las ganancias que obtiene una empresa o empleador por la actividad productiva o servicios que ofrece."
<b>Prima dominical</b>	"Esta prestación se otorga de manera adicional al sueldo, y o reciben las personas trabajadoras durante la jornada del domingo, este equivale al 25% sobre el salario base."
<b>Prima de antigüedad</b>	"Este pago lo reciben las personas trabajadoras que se separan de manera voluntaria de su empleo, siempre y cuando hayan cumplido, por lo menos, quince años de servicio. En este caso se otorga el derecho a 12 días de salario por cada año cumplido."
<b>Licencia de maternidad</b>	"Es un derecho que tienen las trabajadoras de 12 semanas totales, para no asistir a sus labores con goce de sueldo. Pueden 6 semanas antes y 6 semanas después del embarazo"
<b>Licencia de paternidad y adopción</b>	"Este permiso se otorga por un lapso de cinco días hábiles, con goce de sueldo a los padres trabajadores para no asistir a su trabajo por el nacimiento de sus hijos y de igual manera, por la adopción de un menor."
<b>Período de lactancia</b>	"Las madres trabajadoras, hasta por el término máximo de seis meses, tendrán dos descansos extraordinarios, de media hora cada uno, para alimentar a sus hijos, en un lugar adecuado e higiénico que designe la empresa. En caso de que la empresa no cuente con dicho espacio, la jornada laboral de la madre trabajadora se reduce una hora."
<b>Seguridad social</b>	"Todos los trabajadores tienen derecho a ser incorporados al Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS) para recibir atención médica cuando sea necesario."
<b>Renuncia</b>	En caso de que el trabajador dé por terminada voluntariamente la relación laboral, este tendrá derecho a que se cubra la parte proporcional de las prestaciones que de acuerdo con la Ley son: salarios correspondientes a los días laborados y no pagados, aguinaldo, prima vacacional, participación de utilidades adeudadas, prima de antigüedad (siempre que hayas laborado 15 años o más).
<b>Despido injustificado</b>	"Es el término de la relación laboral sin causa justificada por parte del patrón. En este caso, el patrón o empresa deberá pagar tres meses de salario por concepto de indemnización, la prima de antigüedad, que consiste en el pago de 12 días de salario por cada año de servicio prestado. Cabe mencionar que, en el caso de que el colaborador no haya cumplido el año, la organización pagará al colaborador la parte proporcional que corresponda de acuerdo al tiempo laborado y aplica para todas las prestaciones."

Fuente: elaboración propia, 2024 (a partir de Conoce las prestaciones, 2023).



# Nota de enseñanza

## FerrePlusMás: desafíos de la empresa familiar

### Síntesis

El caso trata de una empresa familiar con problemas comunes. Pleitos familiares, falta de formalidad en procesos, uso de recursos de forma desordenada, cobranza de sueldo a discreción, problemas de control en la contabilidad, no delegar a colaboradores por desconfianza, ausencia de un plan de sucesión, entre otros.

FerrePlusMás, fundada por Antonio y Carolina, es una empresa que ha ido en crecimiento, impulsado en gran medida por la pandemia y ahora con oportunidades por el *nearshoring*. Aunque la empresa cuenta con una tienda matriz y dos sucursales y un CEDIS, carece de una organización formal en temas familiares, en procesos y protocolos del negocio. Algunos temas por resolver son la necesidad de controlar el uso de recursos, ya que los dueños no tienen sueldo fijo y retiran dinero sin restricciones. Asimismo, las finanzas no eran claras, puesto que el hijo, contador del negocio, no rendía cuentas detalladas de los estados financieros. Por otro lado, en los tres puntos de venta había una alta rotación de personal. Esto ocasionaba que los integrantes de la familia Reyes tuvieran que estar presentes en los extensos horarios abiertos al público. Además, se carecía de un plan de sucesión. La aventura amorosa de Antonio, que derivó en la separación de él y su esposa, había tensado la situación. Los problemas por resolver no podían esperar. Convencidos de ello, él y Carolina hablarían con sus hijos para determinar la nueva dinámica familiar, y a su vez, diseñar soluciones que abonaran a una adecuada gobernanza del negocio.

### Público y asignaturas al que va dirigido

Estudiantes de licenciaturas en negocios o administración, para asignaturas de empresas familiares.

### Tema central

Gestión estratégica en empresas familiares

### Temas relacionados

Sucesión

Gobernanza

### Objetivos de enseñanza

-General

El estudiante:

Analizará la problemática de una empresa familiar y sugerirá un plan de acción con soluciones viables.

-Específicos

El estudiante:

Utilizará el modelo de los tres círculos

Priorizará la resolución de problemáticas en una empresa familiar.

Sugerirá propuestas para institucionalizar a una empresa familiar en temas de:

-gestión de recursos y de información financiera

-gobernanza

-sucesión.

### **Competencia por desarrollar**

El estudiante diseña planes de acción que coadyuven al éxito y permanencia de empresas familiares.

### **Curso y actividades para Modelo Tec 21 del Tecnológico de Monterrey**

Para curso Tec21	Módulo 1. Dinámica y planeación de la empresa familiar y la pyme del Bloque AD3002B Institucionalización de la empresa familiar.
Actividades	1.- Realizar un análisis integral del negocio, al considerar los criterios familia, empresa y propiedad. 2.- Explicar la relación de los tres dominios de acción en el sistema de empresa familiar.

### **Preguntas de preparación/asignación**

1.- ¿Cuáles son los dos problemas más relevantes de la empresa? ¿Cuáles son los dos problemas más importantes de la familia?

2.- Si fueras Antonio, ¿en qué orden de prioridad trabajarías para resolver cada uno de los problemas? ¿Por qué?

3.- Elabora el modelo de los tres círculos y el genograma. Menciona los principales hallazgos de ambos (tres círculos y genograma). Esto servirá para el análisis que se realizará en sesión plenaria.

### **Lecturas sugeridas**

Botero, S., & Montoya Monsalve, J. N. (2016). Empresas de familia: conceptos y modelos para su análisis. *Pensamiento & Gestión*, (41), 116-149.

Capítulos 1 y 2 de Zellweger, T, *Managing the Family Business: Theory and Practice*, Edward Elgar Publishing, 2017, 517 p.

## Actividades previas y en plenaria

*Antes de la sesión.* Es indispensable que previo a la asignación del caso los estudiantes hayan visto previamente los conceptos de empresas familiares y su dinámica, el genograma y el modelo de los tres círculos, saber qué es y para qué sirven los consejos familiares, consultivos y de socios. Posterior a esto, se puede asignar el trabajo individual.

*-Trabajo individual.* Los alumnos deben leer, analizar el caso, y responder a las preguntas asignadas, elaborar el modelo de los tres círculos y el genograma. A criterio del profesor, los estudiantes entregarán sus respuestas antes del inicio de la sesión plenaria.

El entregable puede ser un documento en Word que incluya:

- Portada
- Problemática del caso
- Respuestas de las preguntas de asignación.
- Elaborar el modelo de los tres círculos y el genograma.
- Referencias bibliográficas en Apa 7ma edición.

*Durante la sesión plenaria.*

*-Trabajo en grupos pequeños.* Los estudiantes deberán trabajar en equipos de tres a cinco integrantes. Cada equipo intercambiará las respuestas a las preguntas que han preparado antes de clase. Tiempo asignado: 15 minutos.

Tras lo anterior, el profesor comenzará a trabajar en las preguntas detonantes.

## Preguntas detonantes

- 1.- Si fueras asesor de Antonio, ¿cuál(es) desafíos le aconsejarías que debe abordar en primera instancia, los familiares o los del negocio? ¿por qué?
- 2.- Sobre el pago de sueldos a la familia, ¿qué le recomendarías a Antonio?
- 3.- En cuanto a la **gestión** de la información financiera de la empresa familiar, ¿qué acción sugieres que se lleve a cabo?
- 4.- Con respecto a las siguientes opciones, ¿cuáles le dirías a Antonio que es la más importante y por qué? Sugiere un plan de acción para cada uno.
  - a) Implementación del consejo de familia.
  - b) Implementación del consejo consultivo.
  - c) Delegar y confiar en los empleados.
  - c) Otro. Explicar cuál y por qué.
- 5.- ¿De no llevar a cabo estas acciones, qué consecuencias pueden derivarse?

## Secuencias didácticas y tiempos planeados

Se sugiere destinar el tiempo para la sesión plenaria de la siguiente forma:

Plan de discusión			
Objetivo	Pregunta	Tema	Duración
Analizará la problemática de una empresa familiar y sugerirá soluciones viables.	1.- Si fueras asesor de Antonio, ¿cuál(es) desafíos le aconsejarías que debe abordar en primera instancia, los familiares o los del negocio? ¿por qué?	Empresas familiares	10'
Priorizará la resolución de problemáticas en una empresa familiar.			
Priorizará la resolución de problemáticas en una empresa familiar.	2.- Sobre el pago de sueldos a la familia, ¿qué le recomendarías a Antonio?	Empresas familiares - gestión estratégica	15'
Sugerirá propuestas para institucionalizar a una empresa familiar en temas de: -gestión de recursos e información financiera -sucesión -gobernanza	3.- En cuanto a la gestión de la información financiera, ¿qué acción sugieres que se lleve a cabo?	Empresas familiares	10'
	4.- Con respecto a las siguientes opciones, ¿cuáles le dirías a Antonio que es la más importante y por qué? Sugiere un plan de acción para cada uno. a) Implementación del consejo de familia. b) Implementación del consejo consultivo. c) Delegar y confiar en los empleados. c) Otro. Explicar cuál y por qué.	Empresas familiares - gestión estratégica	25'
	5.- ¿De no llevar a cabo estas acciones, qué consecuencias pueden derivarse?	Empresas familiares - sucesión - gobernanza	10'
	Lecciones aprendidas	Cierre	5'
		TOTAL	75'*
	<b>Nota.- *75' y 15" del trabajo inicial de equipo = 90'</b>		

## Posibles respuestas para las preguntas de preparación/asignación

1.- ¿Cuáles son los dos problemas más relevantes de la empresa? ¿Cuáles son los dos problemas más importantes de la familia?

Las preguntas de asignación de este primer punto pueden contestarse con una aproximación de las respuestas posibles de los estudiantes en la pregunta detonante 4.

2.- Si fueras Antonio, ¿en qué orden de prioridad trabajarías para resolver cada uno de los problemas? ¿Por qué?

Esta pregunta de asignación coincide con la pregunta detonante 1. Revisar las posibles respuestas que se espera escuchar de los estudiantes.

3.- Elabora el modelo de los tres círculos. Menciona los principales hallazgos (esto servirá para el análisis que se realizará en sesión plenaria).

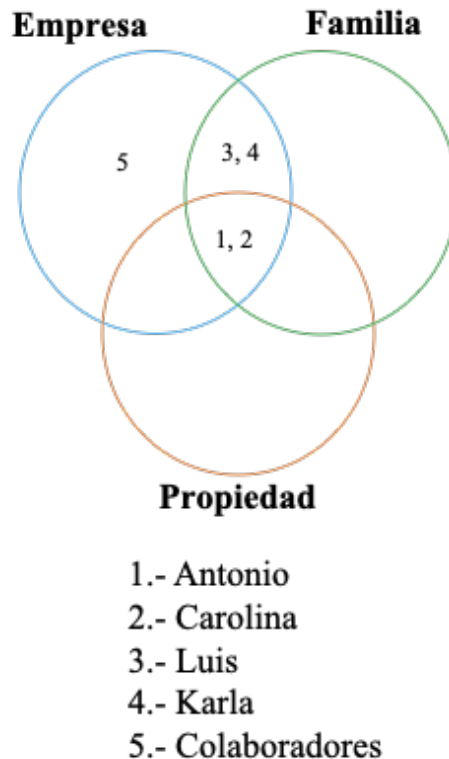
Para la tercera pregunta asignada, una de las respuestas esperadas podría ser la siguiente.

El diagrama o modelo de los tres círculos permite vislumbrar la definición fundamental de una empresa familiar, gracias a que incorpora los tres elementos que la destacan de una empresa no familia: la intersección de los tres círculos empresa, propiedad y familia. Cabe destacar que el círculo de familia implica establecer los valores de los integrantes, buscar la prosperidad, felicidad y la continuidad del negocio.

El círculo de propiedad se refiere a los rendimientos, la liquidez, las estrategias y la sucesión del negocio. El círculo de empresa concierne a las operaciones, finanzas, relaciones con los empleados, proveedores y clientes.

Para efectuarlo debe desarrollarse el modelo de los tres círculos (ver Figura 1).

Figura 1. Los tres círculos de FerrePlusMás



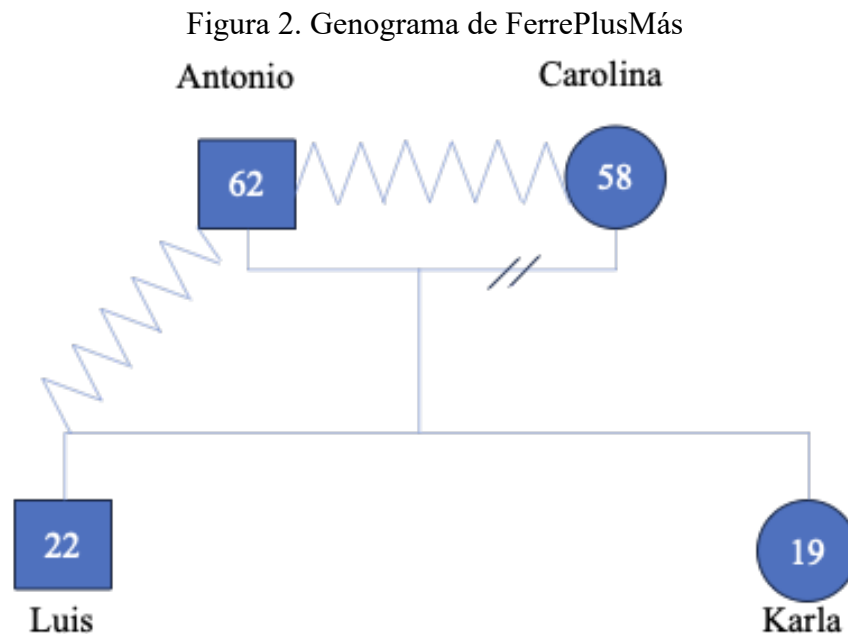
Fuente: elaboración propia, 2024.

Como puede observarse, la administración y toma de decisiones recae en la misma medida a Antonio y Carolina. Luis y Karla son familia y parte de la empresa, pero no tienen propiedad. Los colaboradores únicamente están en la parte de la empresa.

Esto es un punto de partida para que Antonio y Carolina decidan si incorporarán o no a la propiedad de la empresa, y en su caso, estipular las condiciones.

El genograma es una herramienta que “permite entender cómo, cuándo y de qué manera sucede una situación y quiénes son los integrantes de la familia que participan en esta” (ICBF, s.f.).

A continuación, se presenta el genograma de la empresa (ver Figura 2).





Fuente: elaboración propia, 2024.

Cada línea, figura y número tiene un significado. Los niveles muestran la jerarquía, que va de arriba hacia abajo. La parte superior indica los predecesores, del lado izquierdo se pone al de mayor edad.

Cuando la persona es un varón, se coloca un cuadro; si es mujer, se pone un círculo. Adentro de estas figuras se coloca la edad. Las líneas rectas indican que hay una relación de familia.

En este caso, en el primer nivel, se coloca a los fundadores: el matrimonio de Antonio de 62 años y Carolina de 58. La línea recta entre ambos indica que son un matrimonio fundador del negocio con el mismo rango jerárquico.

Las líneas rectas hacia abajo indican los hijos que forman parte del negocio. Del lado izquierdo está el hijo, con 22 años, y en el derecho, la hija, con 19.

Asimismo, el símbolo  significa divorcio, inminente por la situación detallada en el caso. El símbolo  indica que existe una relación conflictiva; la cual está presente entre Antonio y Carolina, y entre Antonio y Luis.

Cabe destacar que el genograma es una herramienta que se queda el consultor, nunca se da a conocer a la empresa que está siendo estudiada.

## Posibles respuestas a las preguntas detonantes.

1.- Si fueras asesor de Antonio, ¿cuál(es) desafíos le aconsejarías que debe abordar en primera instancia, los familiares o los del negocio? ¿por qué?

Aunque puede haber diversidad de respuestas, se visualiza que los estudiantes den algunas de las siguientes respuestas a las preguntas detonantes.

OPCIÓN A. Los problemas familiares.

Habrán estudiantes que sugieran resolver en primera instancia el tema familiar, ya que, si no solucionan esto de raíz, no tendrán cabeza para trabajar los problemas del negocio, y pueden derrumbar lo que se ha construido por años. Así, los temas más urgentes se resolverían al elaborar un protocolo familiar / con un **consejo de familia**.

Por ello, formar el consejo familiar debe ser la primera acción por realizar.

La justificación pudiera ser la siguiente. En el tiempo que viven al momento del corte del caso, es crucial que la empresa mantenga una comunicación efectiva y cercana para resolver el problema derivado de la aventura amorosa del protagonista, y hablar sobre las implicaciones de la separación del matrimonio Reyes. Una comunicación asertiva permitirá sobrellevar de mejor manera la situación y proteger, en lo posible, la unión familiar. Justo la reunión que llevarán a cabo para hablar el tema de la separación del matrimonio Reyes, podría ser el inicio de un consejo familiar en el cual podrían consensuar en la dinámica: periodicidad, lugar a efectuar reuniones, etc.

Los estudiantes pueden mencionar los siguientes problemas a resolver:

- Estabilizar la parte emocional por la aventura amorosa y acostumbrarse a una nueva dinámica familiar para todos.
- Delimitar roles y responsabilidades para cada integrante, alineado a un sueldo determinado.
- Consensuar en la asignación de sueldos a los miembros de la familia.
- Redefinir si habrá cambios con respecto a la propiedad de la empresa.
- Establecer un plan de sucesión

OPCIÓN B. Los problemas del negocio.

Quizá, otros digan que los problemas del negocio van primero, porque todos dependen de los ingresos, y hay muchos temas urgentes, los cuales pueden resolverse a través de un **consejo consultivo**. Los estudiantes quizá mencionen estos:

- Comenzar a confiar en los empleados y aprender a delegar.
- Exigir cumplimiento de objetivos para todos los que colaboren en la empresa, familia incluida.
- Revisar los sueldos y prestaciones al tomar como base el sector mismo, y calibrarlas.
- Revisar las condiciones ofrecidas a empleados del sector, y calibrarlas.
- Contratar gerentes para la tienda y ellos atender como supervisores.
- Elaborar y auditar estados financieros.

## 2.- Sobre el pago de sueldos a la familia, ¿qué le recomendarías a Antonio?

-Posibles respuestas de estudiantes:

- a) Quizá, para realizar esto, lo primero que debe hacerse es formalizar la toma de decisiones por parte de la familia, con reuniones periódicas. Esto requeriría, en primera instancia, nombrar el consejo familiar.

Cabe recordar que el consejo de familia es en el que se ven asuntos en relación con la familia-empresa y la propiedad, y se integra únicamente por los miembros de la familia. Entonces, a través de este consejo podrían trabajarse en soluciones que resuelvan los temas familiares, lo cual buscará mantener a la familia unida.

El primero de los temas sería justamente la nueva dinámica familiar por la separación de los padres. Una vez que se tenga una aceptación de esto, se procedería a revisar los estudios de sueldos en el mercado para funciones similares en empresas de la misma industria, y después, llegar a un acuerdo.

- b) Por otro lado, estudiantes pueden señalar que solo se ponga un sueldo tope sin esperar a tener un consejo. Este sueldo puede basarse en el mercado o en lo que decidan Antonio y Carolina.

## 3.- ¿Qué acción sugieres que se lleve a cabo en cuanto a la **gestión** de la información financiera de la empresa familiar?

-Posibles respuestas de estudiantes:

- a) Además del consejo familiar, la familia Reyes debe establecer un consejo de administración, que es exclusivo de temas de la empresa. En él pueden participar tanto familiares como externos (consejeros propietarios y consejeros independientes) o un consejo consultivo. Dado que su enfoque es la parte estratégica, la principal labor es cuidar los intereses de los accionistas. Como en este caso los dueños son solamente la familia Reyes, los fundadores pueden pedir la rendición de cuentas, ya sea con el consejo familiar, o con el consejo de administración, donde pueden participar más personas.

No obstante, por la situación actual, y para no esperar más, debe resolverse en la familia. Sin embargo, si no lograra resolverse a la brevedad, habrá que trabajar para conformar el consejo de administración.



- b) Otra opción es contratar a un auditor externo para que actualice la contabilidad del negocio y que todos los integrantes de la familia Reyes conozcan lo que sucede en la empresa, o al menos los fundadores.
- c) Una alternativa adicional es la de contratar a un despacho de contadores para que, a partir de ese momento comience a llevar la contabilidad y finanzas de la empresa, que los guíe en la mejor forma de llevar a cabo esta actividad, y de asesorarlos en cómo deben estar dados de alta para el pago de impuestos, etc.

En el caso de establecer el consejo familiar, en él puede exigirse la rendición de cuentas en tiempo y forma por parte de Luis. Es imperativo que se lleven cuentas claras del negocio. Si Luis no acepta, la familia debe sustituirlo en sus labores y dejarlo como gerente de tienda.

4.- Con respecto a las siguientes opciones, ¿cuáles le dirías a Antonio qué es la más importante y por qué? Sugiere un plan de acción para cada uno.

- a) Implementación del consejo de familia.
- b) Implementación del consejo consultivo.
- c) Delegar y confiar en los empleados.
- c) Otro. Explicar cuál y por qué.

Este cuestionamiento puede defender distintas perspectivas. La discusión que puede surgir al priorizar las tareas puede ser interesante y lograr un intercambio de mayor riqueza en el aula.

Posibles respuestas en la prioridad de los problemas que deben ser resueltos:

Algunos pudieran decir que todo es urgente, pero no todo puede trabajarse a la vez. Por ello hay que elegir lo que consideren más relevante.

Algunos dirán que primero debe establecerse el consejo familiar.

Otros que mejor el consejo consultivo o de administración.

Otros quizá digan que primero hay que pedir a Luis que rinda cuentas. Es insostenible que siga sin hacerlo.

Otras que la rotación de personal es una de las principales causas del agotamiento familiar, por lo que trabajar en la revisión y mejora de sueldos y limitar la jornada laboral es esencial para ofrecer mejores condiciones a los colaboradores. Esto a su vez ayudará en la retención del personal. -Otro tema importante, es cuidar el perfil de las personas que se contraten. Quizá incorporar exámenes o pedir referencias de las personas para verificar si pueden ser personal de confianza.

Otros pudieran contestar que es relevante delegar tareas a empleados, depositar responsabilidades y demostrar confianza.

-La falta de control en el uso de recursos de Antonio y Carolina pueden molestar a los hijos quienes tienen asignado un sueldo poco competitivo por las condiciones laborales en jornadas y horarios.

Indistintamente del orden en que los estudiantes señalen, las acciones que los estudiantes pueden señalar a llevarse a cabo son:

### a) Implementar un consejo familiar

Aunque la empresa ha tenido operado con cierto desorden -no hay una contabilidad clara, hay alta rotación de personal, los familiares no delegan y quieren controlar las tiendas y el CEDIS-, el crecimiento ha sido sostenido. Sin embargo, es relevante formalizar la empresa y sus procesos para garantizar la vigencia y sostenibilidad a futuro.

Para lograrlo es necesario tener claridad y dirección del rumbo de la empresa. Hay que establecer un objetivo común. De esta forma todos se alinearán a una visión. Hacerlo no es sencillo, pero es necesario, sobre todo porque hay tantos problemas que pueden rebasar a la familia y que todo lo trabajado se erosione por el tema familiar, e ir en cascada con los múltiples problemas que hay en el negocio.

Se espera que los estudiantes propongan que se establezca un consejo familiar, uno consultivo, e incluso uno de socios. Poco probable que alguien sugiera uno de socios, ya que sería innecesario dado el tamaño de la empresa. A continuación, se detalla lo que podrían sugerir de cada uno.

**Consejo familiar.** La transición a la formalización de una empresa familiar requiere crear un consejo familiar. El consejo es fundamental para establecer una gobernanza efectiva para la empresa, ya que (a) desarrolla políticas claras de propiedad, (b) define las necesidades de la empresa y de la familia de manera precisa, (c) busca mejorar la gestión para garantizar la prosperidad a largo plazo y (d) lograr la visión compartida a futuro de los integrantes de la familia empresaria.

-Tal consejo es un vehículo para fortalecer la empresa, mejorar su gestión y asegurar su continuidad y prosperidad. En este sentido, las políticas de propiedad en una empresa familiar buscan delimitar las necesidades de la empresa y la familia, lo que contribuye a una gobernanza efectiva, la continuidad del negocio y la preservación del patrimonio familiar. Todo esto ayuda a mantener una armonía en la dinámica familiar dentro del contexto empresarial.

-Si algún estudiante quisiera detallar cómo debería quedar el consejo, pudiera ser que alguien recomendara que, Carolina liderara dicho consejo, pues en la cultura mexicana se espera que la madre de familia sea más objetiva a la hora de tomar decisiones. Antonio podría ser el secretario, y los hijos, integrantes. Algunas responsabilidades podrían ser las siguientes:

Miembro	Puesto	Responsabilidad
Carolina	Presidente	Convocar reuniones para efectuar los consejos. Determinar la agenda, y establecerla en conjunto con el resto de los miembros del consejo familiar. Cuidar los tiempos y formas de su realización.

Antonio	Secretario	Ayudar a preparar el consejo al presidente. Llevar el registro/minuta de las sesiones.
Luis	Integrante	Acudir a las sesiones y expresar opiniones.
Karla	Integrante	Acudir a las sesiones y expresar opiniones.

-Quizá los estudiantes propongan diferentes roles para cada integrante de la familia. Con la debida justificación, es válida cualquier sugerencia.

## **b) Implementar un consejo consultivo o de administración**

Ahora bien, para institucionalizar a la empresa, habrá que establecer un consejo consultivo o de administración.

-El propósito de este consejo se enfoca en crecer al negocio, en establecer objetivos estratégicos y determinar planes de acción. Por ello, debe integrarse con personas que conozcan el sector, que tengan experiencia en trabajar con empresas familiares, con habilidades de comunicación, objetivas, con capacidad de resolver conflictos, con mentalidad estratégica, entre otros. Como en el familiar quedó como presidente Carolina, se sugiere que Antonio sea quien lidere el consejo consultivo.

-El consejo consultivo ayudará a fortalecer las prácticas de la organización, y con ello garantizar la continuidad y éxito de la empresa a corto, mediano y largo plazo. El Consejo Coordinador Empresarial (CCE) en México<sup>3</sup>, sugiere que los consejos consultivos deben incluir al menos 25 % de consejeros independientes, externos a la organización, que se sugieren y votan en el consejo familiar. Estos consejeros podrán ser sugeridos y votados por la familia Reyes, una vez que tengan una dinámica de consejo familiar, y que empiecen a tener reuniones. Los consejeros externos podrán ayudar con sus conocimientos y experiencia para toma de decisiones conjuntas, que permitan crecer el negocio.

Algunas funciones que realiza un consejo consultivo incluyen:

- a. Ayudar a definir de forma clara las responsabilidades y deberes de los integrantes de la familia.
- b. Establecer estándares éticos y manejar conflictos de interés.
- c. Ayudar en la planificación de la sucesión y la transición del liderazgo.
- d. Ayudar en momentos de crisis o emergencias.
- e. Hacer proyecciones de incremento salarial anual alineado al cumplimiento de objetivos del puesto.
- f. Hablar profesionalmente del reparto de utilidades, tanto para familiares como colaboradores.
- G. Revisar los reportes de los estados financieros auditados.
- H. Cuidar la salud financiera del negocio.
- I. Elaborar o autorizar el plan estratégico de la empresa.
- J. Validar el plan de acción en la gestión de riesgos de la empresa.
- K. Vigilar el cumplimiento regulatorio en material mercantil, fiscal, laboral, etc.

Este podría quedar conformado de la siguiente manera:

<b>Miembro</b>	<b>Puesto</b>	<b>Responsabilidad</b>
Antonio	Presidente	Promover la comunicación abierta y la escucha activa. Atender diferentes perspectivas. Tomar decisiones objetivas que beneficien a la familia como a la empresa. Preparar la agenda y la información requerida para cada una de las sesiones.
Carolina	Secretaria	Tomar notas de los temas a tratar. Mantener una postura neutral. Escuchar con atención las discusiones y participar de forma activa en la toma de decisiones.
Luis	Integrante	Atender y participar en las reuniones. Hacer aportaciones sobre los temas que se discutan. Contribuir de forma proactiva a la toma de decisiones con el objetivo de beneficiar a la familia y a la empresa.
Karla	Integrante	Atender y participar en las reuniones. Hacer aportaciones sobre los temas que se discutan. Contribuir de forma proactiva a la toma de decisiones para beneficiar a la familia y a la empresa.
Externo	Consejero independiente	Debe ser un profesional con experiencia en la gestión de pymes del ramo ferretero, con visión sobre aspectos críticos que promuevan el éxito empresarial.

-Como puede observarse, un consejo consultivo abre la puerta para establecer un criterio más riguroso en cuestiones delicadas, como lo es la asignación y uso de recursos financieros para el pago de la nómina familiar. Independientemente de ser dueños, la remuneración debe ser justa y acorde con el puesto desempeñado. Una compensación adecuada requiere detallar descripciones de los puestos, con los que se pueden examinar los sueldos de mercado en puestos similares en la industria, mientras se toman en cuenta las características particulares de la empresa.

-Adicionalmente, el consejo consultivo o de administración implica tener disciplina productiva para el equipo de la dirección, ayuda a realizar una evolución objetiva de la operación de la empresa, tanto de los resultados como de los planes a futuro. Su enfoque es hacia el tema estratégico de la empresa, alineado a los intereses de los accionistas.

**Consejo de socios o asamblea de accionistas.** El consejo de socios o asamblea de accionistas se utiliza en empresas más grandes. En caso de que los estudiantes mencionaran este tipo de consejo, el comentario del profesor sería que, para empresas pequeñas como FerrePlusMás la gobernanza es suficiente con los dos organismos mencionados, el consejo familiar y el consultivo.

De cualquier forma, es relevante saber que el consejo de socios es el órgano supremo de la sociedad, y se revisa todo lo que ocurre en una asamblea ordinaria y extraordinaria; usualmente se reúne una vez al año. Quienes participan son solamente accionistas, sean familia o no.

### c) Delegar, confiar en los empleados, así como ofrecer condiciones laborales más competitivas

-Posiblemente respondan sobre la necesidad de delegar tareas a empleados, así como en brindarles confianza, y también revisar las políticas de la empresa para contratar y retener al personal. En esta parte, quizá la empresa pueda contratar a una persona experta en recursos humanos para fortalecer la atracción y retención adecuada de talento.

-También se puede contratar a un *outsourcing* que se encargue de reclutamiento, selección, contratación, plan de capacitación y desarrollo, evaluación de desempeño y compensaciones del personal. Trabajar en desarrollar confianza y en delegar tareas sería construir una empresa con personal comprometido que perdure en su trabajo, así que se contrarrestaría la alta rotación actual y la disminución de la presencia en jornadas largas por parte de los familiares.

-Asimismo, no debe dejarse de lado que quien dirija los recursos humanos deberá desarrollar las descripciones de puestos, ajustar horarios y establecer salarios competitivos en la industria, además, de atraer, desarrollar y retener al capital humano de la empresa.

### d) Otro

Posible respuesta:

-Aunque al corte del caso Antonio tenía 62 años y Carolina 58, tener un plan de sucesión es clave para garantizar la continuidad de FerrePlusMás, un negocio sólido y con oportunidades de seguir creciendo.

5.- ¿De no llevar a cabo estas acciones, qué consecuencias pueden derivarse?

Posibles respuestas:

(a) Tarde o temprano habrá consecuencias de no formalizar e institucionalizar a la empresa, ya sea en problemas familiares o financieros (por no tener un tope de sueldos de los dueños, por no estar dados de alta como persona moral ante la SCHP, por no tener un presupuesto anual, por carecer de un plan de sucesión en caso de que algo le pase al matrimonio Reyes, repercusiones de salud por acudir en jornadas extensas diarias a trabajar, etc.).

(b) El desorden administrativo y operativo impactará la eficiencia y productividad del negocio.

(c) Enfrentar conflictos de intereses por la ausencia de delimitar roles y responsabilidades. Conflicto entre lo que debe hacerse de forma pertinente al negocio, y lo que respecte a la familia.

(d) Posible inestabilidad financiera de la empresa, por la ausencia de una gestión formal en la gestión de recursos financieros y la rendición de cuentas; incluso, un mal manejo del dinero.

(e) Amenaza en la continuidad del negocio por la falta de un plan de sucesión con el que se visualice cómo será la gestión y liderazgo de la empresa, cuando llegue el momento de que los dueños no continúen al mando.

## Cierre. Lecciones aprendidas

Más de una de las situaciones que vive FerrePlus se repite de idéntica o similar forma en otras empresas familiares. La separación de los padres, carecer de un plan de crecimiento, no establecer un plan de sucesión, la falta de rendición de cuentas de un familiar (en este caso del hijo), la falta de asignación correcta de sueldos a los integrantes, sacar recursos a diestra y siniestra por parte de los dueños evidencian una falta de cuidado en las prácticas, procesos internos, y ausencia de una adecuada estructura formal ante la expansión y crecimiento continuos del negocio. Por ello, no debe dejarse de lado en este tipo de empresas la relevancia de formalizarse para garantizar la vigencia y sostenibilidad a futuro.

Tal y como se mencionó, establecer un consejo de familia, uno consultivo, y uno más adelante de socios, son herramientas que apoyan el crecimiento futuro de estas empresas:

(a) establecer un consejo familiar permite cuidar y mantener la unión familiar.

(b) El consultivo, trabaja por la visión y crecimiento estratégico del negocio, con la ayuda de expertos en la industria, y con el *expertise* necesario para fortalecer las prácticas de la organización, con la mira a garantizar la continuidad y éxito de la empresa a corto, mediano y largo plazo.

## Plan de pizarrón

Parte izquierda	Parte central	Parte derecha		
-Señalar los dos problemas más relevantes que deben ser resueltos a la brevedad (usar <i>bullet points</i> )	-Elaborar una tabla con dos columnas. <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 50%;">Priorizar las problemáticas a resolver (usar <i>bullet points</i>)</td> <td style="width: 50%;">Soluciones sugeridas para resolver estos problemas (usar <i>bullet points</i>)</td> </tr> </table>	Priorizar las problemáticas a resolver (usar <i>bullet points</i> )	Soluciones sugeridas para resolver estos problemas (usar <i>bullet points</i> )	-Consecuencias de no atender las problemáticas (usar <i>bullet points</i> )
Priorizar las problemáticas a resolver (usar <i>bullet points</i> )	Soluciones sugeridas para resolver estos problemas (usar <i>bullet points</i> )			
Cierre. Conclusiones - lecciones aprendidas. (Usar <i>bullet points</i> )				

## Análisis

El caso trata de problemas comunes en empresas familiares, como conflictos entre los miembros, disposición “ilimitada” de recursos para los dueños, falta de rendición de cuentas, poca o nula formalidad en procesos y reticencia a ceder el control (en torno a querer estar presente en todo momento en las tiendas).

Dada la industria de FerrePlusMás, la pandemia impulsó las ventas porque las personas confinadas se pusieron a reparar sus casas y adquirieron más productos en ferreterías. El crecimiento se dio, pero no se cuidó su estructura y formalidad. La familia no delegaba por falta de confianza en el personal, o quería mantener el control todo el tiempo. Querer pagar sueldos bajos y jornadas extendidas de trabajo derivaron en una alta rotación de personal, por lo cual se construyó un círculo vicioso. Por otro lado, permitir que su hijo no rindiera cuentas claras por años, agravaba la situación, ya que no había un control estricto de los recursos financieros, otro tema recurrente en las pequeñas empresas.

El cúmulo de problemas arreció con la separación del matrimonio fundador. Para romper el círculo vicioso, es indispensable que los miembros de la familia accedan a formalizar la empresa. Es esencial delimitar en el corto plazo un consejo familiar para resolver los temas inmediatos. Lo anterior abrirá la puerta al establecimiento de protocolos para tomar decisiones en familia. Para dar inicio al consejo, deben decidir quién se será el líder, y quiénes fungirán como secretario e integrantes.

Una vez que se constituya este consejo y empiece a tomar decisiones y arreglar problemas, se recomienda incorporar a dos consejeros expertos para cuidar la operación de las ferreterías, sugeridos y votados en el consejo familiar.

Desafortunadamente una cosa es lo que debería ser y lo que ocurrirá. La familia Reyes es como muchas otras: resistente al cambio. Por ello han pasado años con los mismos temas. No obstante, Antonio está consciente de la necesidad de cambiar y *quiere* hacerlo. A esto se suma que la esposa está dispuesta a tener un sueldo fijo, en lugar de tomar recursos a discreción. Por su parte, la hija, pide un pago que luce justo. Si se logran consensuar en estas decisiones, puede ser el inicio de la resolución de varios desafíos de la empresa familiar como resolver los temas de exigir la rendición de cuentas al hijo o reasignar esa responsabilidad, delegar y confiar en los colaboradores, y planear la sucesión, entre otros.

Destaca que al corte del caso está el tema del *nearshoring*, con lo cual el panorama de la industria es muy positivo para expandir a FerrePlusMás. Sin embargo, si la empresa no resuelve primero los temas familiares, no podrá aprovechar dichas oportunidades. Incluso puede trabajar en posibilidad de franquiciar, dada la petición de otros familiares. De continuar así, el negocio podría empezar a decaer.

## **Epílogo**

Antonio y Carolina contrataron a un consultor externo que habló con todos los integrantes de la familia, a profundidad para conocer más de cerca la situación y el punto de vista de cada uno.

El consultor trabajó de forma cercana con todos durante dos meses. Les sugirió un monto de sueldos acordes con el mercado, llevar un consejo consultivo y recomendó lineamientos para llevarlo a cabo. También se trabajó en la elaboración de un protocolo de sucesión y propuso contratar a un despacho contable para poner al día las cuentas.

No obstante, aunque presentó con detalle sus propuestas, no se logró una aceptación consensuada por los cuatro. Por su parte, Carolina, Antonio y Karla, consideraban viables prácticamente todas las propuestas.

A mediados de febrero de 2024, FerrePlusMás continuaba sin asignar sueldos a los integrantes, los miembros seguían trabajando jornadas extendidas de lunes a domingo. Aunque la separación de los padres fue consensuada, Luis seguía molesto con su padre, y sólo hablaba con él lo necesario. Al momento, Luis seguía sin rendir cuentas claras al resto de la familia.

## **Referencias**

CCE. (2024). Consejo Coordinador Empresarial. <https://cce.org.mx/>