



## FAMILIA EMPRESARIA Y TOMA DE DECISIONES EN EL NEGOCIO FAMILIAR: ESTUDIO DE CASO

Saldaña-Contreras, Yolanda<sup>1</sup>. Ruiz-Díaz, Fernando M.<sup>2</sup>; Gaona-Tamez Laura  
Leticia<sup>3</sup> & Castillo-Camacho María Viririana<sup>4</sup>

*Universidad Autónoma de Coahuila (México)<sup>1</sup>  
ysalco@yahoo.com.mx Valparaíso407, Monclova, Coahuila, México. 8661166858, Universidad Autónoma  
de Coahuila (México)<sup>2</sup>, fernandor075@gmail.com\_Valparaíso407, Monclova, Coahuila, México 8661318186,  
Universidad Autónoma de Coahuila (México)<sup>3</sup>, lauragaonatamez@hotmail.com Ararat 1506, Monclova,  
Coahuila, México 8661331949, Universidad Autónoma de Coahuila (México)<sup>4</sup>,  
viribamba\_2594@hotmail.com Calle 20 #948 Monclova, Coahuila, México 8771201179*

*Fecha de envío: 07/Abril/2016*

*Fecha de aceptación: 16/Mayo/2016*

### Resumen

Familia y empresa son sistemas sociales regidos por normas diferentes que pueden impactar negativamente en la toma de decisiones de la empresa familiar. Este trabajo investiga un caso donde las normas que rigen a la familia se someten a las del negocio familiar influyendo positivamente en la toma de decisiones. Se recurrió a la investigación documental interdisciplinaria y posteriormente, con el trabajo de campo. Los datos se clasificaron en tres categorías: Sesgos en el proceso de toma de decisiones, las normas familiares y su influencia en la toma de decisiones y el caso de estudio sobre el Grupo Bimbo. Para ésta última categoría se recurrió a entrevistas publicadas en revistas del área de negocios. Los resultados obtenidos muestran que cuando existe la voluntad en la familia empresaria de garantizar el patrimonio empresarial para las generaciones posteriores, es posible anteponer las normas de la organización, a las familiares.

**Palabras clave:** Toma de decisiones, empresa familiar.

### Abstract

Family and business are social systems ruled by different norms that may have a negative impact in the decision making process in the family business. This work researches a case where the rules that govern the family obey to the business's positively influencing in the decision making. It was recourse to an interdisciplinary documental research and afterwards to the fieldwork. The information was classified in three categories: biases in the decision making process, the family rules and its influence in the decision making process and the case study about Bimbo group. For this last category it was resorted to interviews published in magazines in the business management area. The results obtained show that when there is the will in the business family to guarantee the support and business assests for the next generations it is possible to put ahead the organization rules to the family ones.

**Keywords:** decision making, family business.

### **Introducción**

En México, la familia no es inmune al cambio. Existe mayor apertura en las relaciones familiares y la mujer ha adquirido mayor poder de decisión debido a su incorporación en la fuerza laboral. No obstante, a pesar de los cambios sociales ocurridos en México, la red familiar es extensa y las relaciones se caracterizan por ser continuas a través del tiempo (Saldaña, et. al. 2013).

De acuerdo con Belausteguigoitia, (1996), la influencia de la familia sobre las empresas familiares en México es considerable, tanto que frecuentemente se les denomina organizaciones emocionales debido a su naturaleza afectiva e influencia que proviene de la dimensión familiar. Y aunque las organizaciones familiares sufren cambios estructurales al crecer, estas modificaciones no le restarán importancia a los lazos familiares. Esto es corroborado por Banamex (2008) quien efectuó una investigación entre 322 empresas familiares de México. Los resultados muestran que el 67% de las empresas encuestadas da por hecho que la empresa está al servicio de la familia; mientras que solamente el 33% antepone la empresa a la familia. Esto significa que en la mayoría de las empresas de tipo familiar en México, se anteponen las normas familiares a las de la empresa en la toma de decisiones.

Por otro lado, investigaciones anteriores aportan suficiente evidencia para afirmar que las normas que rigen en la familia entran en conflicto con las que gobiernan la empresa (Saldaña, et. al., 2015; Grabisnky, 2010; Rodríguez-Fornos, 2008 y Álvarez-Martínez, 2011). Ante ésta circunstancia frecuentemente inevitable, la familia empresaria debe estar consciente de la existencia del conflicto entre dichas normas y establecer clara y explícitamente las normas bajo las cuales los miembros de la familia deben conducirse en la

empresa (Saldaña, et. al., 2015). Esto parece utópico, sin embargo, hay empresas familiares que si logran anteponer las normas de la organización a las de la familia en el proceso de toma de decisiones. Por tanto, el objetivo general de este trabajo consiste en investigar, presentar y analizar un caso donde las normas que rigen a la familia se someten a las de la organización influyendo positivamente en la toma de decisiones y por ende en la rentabilidad, competitividad y continuidad de la misma a través de las generaciones posteriores.

## **Marco teórico**

### **El proceso de toma de decisiones y sus sesgos.**

De acuerdo con Jacques (2011) el proceso de toma de decisiones consiste en la selección de “un curso de acción entre varias opciones”. Sin embargo, el autor añade que la percepción desempeña un papel fundamental por parte de la persona o grupo de individuos involucrados en el proceso. Otros autores como Libertad y Álvarez (2000), advierten sobre la complejidad del proceso de toma de decisiones al añadir el componente psicológico cuando expresan: *La toma de una decisión es un acto difícil y contradictorio por la complejidad de su naturaleza psicológica. Éste incluye y pone en funcionamiento diversos aspectos de la personalidad del sujeto como su sistema de necesidades y motivos, sus posibilidades intelectuales y la capacidad de vencer obstáculos tanto externos como internos.*

Bonatti (2014), confirma lo expuesto por Libertad y Álvarez (2000) al mencionar que las personas poseemos distorsiones, fallas en la percepción y defectos que operan silenciosamente durante el proceso de toma de decisiones y a las cuales denomina “sesgos”. De acuerdo con la autora, existe una amplia variedad de sesgos. En la Tabla 1 se exponen algunos de los sesgos más comunes.

Tabla 1: Sesgos cognitivos más comunes en el proceso de toma de decisiones.

<b>SESGO</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
Efecto de comprobación	Se busca información que ratifique la opinión o el instinto que se tiene y evitar información que contradiga.
Efecto “Exceso de confianza”	Cuando se sobreestima la destreza que se posee.
Efecto de la analogía con el pasado.	Tomar decisiones en función del pasado puede conducir a análisis incorrectos y por tanto, alternativas erróneas.
Efecto de las emociones	La influencia de un grado elevado de emoción se opone a un examen cuidadoso de las diversas alternativas que tiene a su disposición la persona.

La Tabla 1 muestra los sesgos cognitivos más comunes que pueden surgir durante el proceso de toma de decisiones. Fuente: Elaboración propia a partir de información aportada por Bonatti (2014).

Uno de los sesgos cognitivos que mayor puede influencia ejercer en la empresa familiar corresponde al de las emociones las cuales constituyen un potencial obstáculo para una toma de decisiones lógicas, racionales y objetivas. Así lo corrobora Bonatti (2014) cuando afirma que: Todas las personas sometidas a una intensa emoción pueden pensar y actuar erróneamente, distorsionando la realidad, la visión del mundo y hasta sus propias preferencias. Los impulsos que originan, en mayor o menor medida (codicia, ambición, poder desmedido), también influyen, tanto como un estado de estrés en el pensamiento, reflexión y deliberación necesarios para llevar a cabo el proceso de toma de decisiones.

Kellermanns, et. al., (2014) coinciden con Bonatti (2014) al señalar que en una empresa familiar, las emociones permean en toda la organización afectando no solamente cómo se administra el negocio, sino también, en el proceso de toma de decisiones estratégicas. De igual forma Braidot (2012) advierte que dado que una empresa familiar “cualquiera que sea su forma jurídica o su tamaño, es liderada por una familia determinada” la toma de decisiones es realizada por ésta y por tanto los valores, el componente afectivo, los conflictos emocionales y las normas que rigen a la familia influyen en dicho proceso. A continuación analizamos uno de los sesgos emocionales de mayor impacto en la toma de decisiones en la empresa familiar: las normas familiares.

#### **Las normas familiares y su influencia en el proceso de toma de decisiones.**

En un negocio de estructura familiar interactúan dos sistemas con diferencias muy marcadas entre sí: familia y empresa. Una de las situaciones en las que se observa una fuerte contradicción entre el sistema familiar y el empresarial concierne a las normas que rigen en la familia y en la empresa.

Se entiende por norma una línea de conducta, un patrón aceptable de comportamiento para las personas en un grupo social. Son reglas que indican a las personas lo que deben hacer o no ante determinada situación, pero también lo que se espera ellas (Gross, M. 2009).

Las normas que guían el comportamiento del individuo en el entorno familiar son diferentes a las que se manejan en el organizacional. Esto implica que lo que se espera de un individuo de acuerdo con las normas familiares es opuesto a lo que se espera de ese mismo individuo según los principios de la organización (Gross, M. 2009).

Por ejemplo, en la familia se brinda apoyo y protección incondicional a los integrantes de la misma. En la empresa el apoyo está condicionado y la retribución está en función de los objetivos logrados. Para una persona que labora en un negocio que no es de estructura

familiar, cumplir con las normas de la empresa no representa ningún conflicto. Pues, éste sabe que sí no cumple con la normas establecidas puede ser despedido dañar los lazos afectivos entre su con los del dueño de la empresa.

### **Normas para garantizar la imparcialidad en la familia y la organización.**

En una empresa familiar frecuentemente el dueño se ve confrontado con el dilema de responder a las demandas de la familia para cumplir con sus respectivas normas o bien, sacrificar a la familia con el fin de mantener la rentabilidad y competitividad de la empresa (Belausteguigoitia, 2010). En la Tabla 2 se muestra la diferencia que existe entre las normas para garantizar la imparcialidad en la familia y en la organización.

Tabla 2: Normas para garantizar la imparcialidad en la familia y en la empresa.

<b>NORMAS PARA GARANTIZAR LA IMPARCIALIDAD</b>	
<b>SISTEMA FAMILIAR</b>	<b>SISTEMA EMPRESARIAL</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• En las relaciones familiares verticales (relación entre padres e hijos) la norma dominante de imparcialidad es el concepto de necesidad. Los padres deben distribuir los recursos necesarios para satisfacer las necesidades de sus hijos.</li><li>• En las relaciones familiares horizontales (hermanos), cada persona tiene el derecho de recibir equitativamente los mismos recursos y oportunidades.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• En el sistema empresarial, la imparcialidad está basada en el concepto de mérito. Idealmente, el nivel de recompensa que un empleado recibe está determinado por su capacidad para cumplir con las metas de la organización y los resultados aportados. De tal forma que los que son más productivos deben recibir mayor cantidad de recursos disponibles</li></ul>

La Tabla 2 muestra la diferencia que existe entre las normas para garantizar la imparcialidad entre el sistema familiar y el empresarial. Fuente: Elaboración propia basada en información publicada por Belausteguigoitia (2010).

**Áreas de contradicción existentes entre las normas familiares y las organizacionales en una empresa familiar.**

De acuerdo con Lansberg (1983), varias son las áreas dentro de una empresa familiar donde pueden observarse las contradicciones existentes entre las normas familiares y las del negocio familiar, algunas de éstas áreas son: en el proceso de selección del personal, en las remuneraciones y en la evaluación al desempeño. La Tabla 3 muestra las áreas donde pueden presentarse las contradicciones señaladas.

Tabla 3: Áreas de contradicción entre las normas familiares y organizacionales en la empresa familiar.

Selección de personal	<ul style="list-style-type: none"><li>• En negocios no familiares, los aspirantes deben cumplir con el perfil del puesto solicitado. En la empresa familiar la familia frecuentemente se siente con ciertos “derechos” para solicitar trabajo independientemente de su capacidad o preparación. Pues de acuerdo con los principios que operan en la familia, se debe proporcionar apoyo condicional a aquel miembro de la familia que lo necesite.</li></ul>
Remuneración	<ul style="list-style-type: none"><li>• El intercambio de recursos en la familia se basa en principios afectivos. La satisfacción de las necesidades es un deber por el simple hecho de ser pariente. En contraste, el proceso de dar y recibir que opera en la empresa está regulado por principios económicos que explícitamente establecen un valor a los bienes y servicios que se ofrecen.</li></ul>
Evaluación del	<ul style="list-style-type: none"><li>• Evaluar objetivamente la contribución y valor de un hijo, esposa, etc.,</li></ul>

---

desempeño	resulta absurdo desde el punto de vista familiar. En la empresa no familiar el proceso de evaluación es totalmente congruente con los requerimientos de un sistema cuya función principal es la productividad económica.
-----------	--

---

La Tabla 3 muestra las áreas en las que se reflejan con mayor claridad las contradicciones existentes entre las normas familiares y las empresariales dentro del negocio familiar.

Fuente: Elaboración propia a partir de información publicada por Lansberg (1983).

Por lo anteriormente expuesto puede afirmarse que uno de los sesgos emocionales que más pueden ejercer presión en la toma de decisiones en una empresa de familiar es el correspondiente a las normas familiares. Sin embargo, hay empresas donde las normas organizacionales se antepone a las del sistema familiar (Banamex, 2008) y tal es el caso del Grupo BIMBO, el cual se presenta en la sección de resultados.

### **Método**

Para este trabajo se recurrió a la investigación documental interdisciplinar con la finalidad de revisar, analizar y sistematizar el conocimiento existente en torno al objeto de estudio. Para tal propósito se localizaron en primer lugar aquellos artículos científicos, de divulgación, entrevistas publicadas y libros pertinentes al tema. Posteriormente, se efectuó un proceso de selección de los mismos con el objetivo de acotar la cantidad de información considerada para esta investigación. Para este propósito se establecieron tres criterios con los que las obras seleccionadas debían cumplir:

- Pertinencia y contribución al objetivo de conocimiento planteado en ésta investigación.
- Claridad en la exposición y redacción de las ideas así como, la fortaleza y debilidad de éstas.



- El grado de congruencia, validez y soporte de los argumentos empleados.

En segundo lugar, se dio continuidad a esta investigación a través de la lectura analítica. Subsiguientemente, como resultado del procesamiento de la información recopilada, ésta se clasificó y sistematizó en tres categorías: el proceso de toma de decisiones y sus sesgos, Las normas familiares y su influencia en el proceso de toma de decisiones y el caso de estudio del Grupo Bimbo. Para ésta última categoría se recurrió a publicaciones de entrevistas y reportajes en revistas reconocidas en el área de administración de negocios, así como a información publicada por la misma empresa en su sitio oficial. En la tabla 4 se muestran las tres categorías con su correspondiente descripción.

Tabla 4: Categorías empleadas para su clasificación y sistematización.

<b>CATEGORÍA</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
Proceso de toma de decisiones y sus sesgos.	-Concepto -Tipos de sesgos o distorsiones -Sesgo con mayor influencia en la toma de decisiones en la empresa familiar.
Normas familiares y su influencia en el proceso de toma de decisiones.	-Concepto -Diferencia entre las normas para garantizar la imparcialidad en la familia y en la empresa. -Áreas de contradicciones entre las normas familiares y las de la organización en la empresa familiar.
Estudio de caso: Grupo Bimbo	Breve historia Directrices en la toma de decisiones: -Rentabilidad y sostenibilidad de la compañía para las futuras generaciones. -Separar los intereses de las familias accionistas de las decisiones del negocio. -Orientar la toma de decisiones hacia el crecimiento y planeación estratégica. -Establecimiento de un Código de Ética que incluye sanciones. -Existencia de un “sentido de pertenencia” o “propiedad

---

emocional”.

-Sistema sólido de valores transmitido a la familia,  
descendientes y cultura organizacional.

---

Fuente: Elaboración propia.

## **Resultados**

### **Estudio de caso: Grupo Alimenticio Bimbo**

Grupo Bimbo fue fundado en México en 1945. Es una de las empresas de panificación más importantes del mundo por posicionamiento de marca y volumen de producción y ventas. Es líder de su sector en México y Latinoamérica. Con presencia en 22 países de América, Europa y Asia (Industria Alimenticia 500, 2008) y es la décima empresa más grande de México (Bello, 2015).

Los relevos generacionales en el Grupo Bimbo constituyen uno de los ejemplos más exitosos entre las empresas mexicanas. Pues dos de cada tres compañías en México no logran llegar a la tercera generación. En el 2013 Roberto Servitje Sendra dejó su puesto como presidente del Consejo de Administración, ocupando el nuevo lugar Daniel Servitje Sendra. Ésta es la tercera generación que sucede a Lorenzo Servitje quien fue el fundador de del Grupo Bimbo, junto con otros socios (Maldonado, 2013).

Desde su fundación, tanto la familia Servitje como el grupo de socios, compartieron la importancia de cuidar la rentabilidad y sostenibilidad de la compañía para las futuras generaciones. Sus jornadas eran de sol a sol, de lunes a domingo y los primeros diez años sin reparto de dividendos para reinvertirlos. En una placa en la oficina de Lorenzo Servitje está una placa con la siguiente leyenda: “*Early to bed. Early to rise, work like hell...and advertise*” (Temprano a la cama, temprano a trabajar, trabaja como loco y...anúnciate).

La crisis económica de 1982 tomó a la empresa en plena etapa expansiva, abriendo plantas a un ritmo de una por año. Roberto Servitje Achútegui, hijo de Roberto Servitje Sendra, recuerda que en aquellos días aciagos, su padre afirmaba: “Tenemos que hacer un esfuerzo para seguir produciendo más, para que la gente no se quede sin trabajo” (ITAM, 2008).

De acuerdo con una entrevista efectuada por Bello (2015) a Daniel Servitje, éste último comentó que más que considerarla una empresa familiar, Grupo Bimbo desde sus inicios se consideró como una sociedad y explícitamente se estipuló que primero se debía buscar:

“...el bien de la empresa por encima de la rentabilidad de los socios... (y que) Mientras otras familias pasaban el costo del yate o el avión familiar a la compañía...La empresa supo separar, desde el inicio los intereses de las familias accionistas de las decisiones del negocio” (Bello, 2015).

Esta afirmación contundentemente muestra una empresa dirigida por una familia (aunque con varios accionistas), supo anteponer los intereses de la empresa a los de la familia y establecer un equilibrio entre las demandas de la familia y socios con la rentabilidad de la empresa. Esto es corroborado por el Código de Ética de Grupo Bimbo que entró en vigor en octubre del 2011, el cual estipula lo siguiente:

- Con respecto a sus socios o accionistas: “Nuestro compromiso es proporcionar a nuestros accionistas y socios una rentabilidad razonable por su inversión de manera sostenida creando valor en el largo plazo”.
- En el punto 3, inciso (g) aclara: “Esperamos que todo el personal labore delicadamente en beneficio de la Empresa...sin que nuestra toma de decisiones se vea afectada por cualquier factor que favorezca intereses ajenos a la productividad, eficacia, eficiencia y el cumplimiento de nuestras metas”
- En el punto 8 se menciona que buscan crear una empresa altamente productiva y que esto requiere de austeridad. En este contexto, austeridad significa “que los

negocios y la operación cotidiana del Grupo deben llevarse a cabo en un contexto de sencillez... (y) llevar a cabo todos nuestros procesos bajo el principio de austeridad”.

Según Braidot (2012), la mayor parte de los fracasos en las empresas familiares en México no se debe tanto a cuestiones económicas, cambios tecnológicos o errores en las estrategias comerciales, sino, a los conflictos emocionales dentro de la(s) familia(s) propietaria(s) que impacta negativamente en la toma de decisiones.

Grupo Bimbo ha sabido manejar adecuadamente esta situación, pues como afirma Daniel Servitje “...las familias fundadoras (hoy cuatro) siguen estando representadas en el consejo...y es el consejo el que da la orientación a la empresa en la toma de decisiones estratégicas, con una visión de mucho más largo plazo” (Bello, 2015); y no los familiares de los fundadores.

## **Conclusiones**

De acuerdo con el estudio realizado por Banamex (2008) anteriormente mencionado, la mayor parte de las empresas familiares encuestadas en México (67%) mostraron que las empresas están al servicio de la familia. Esto significa que la toma de decisiones está en función de los deseos e intereses de la familia empresaria en lugar de las necesidades de la organización. Esta situación conlleva serios riesgos, pues puede conducir a la pérdida de rentabilidad del negocio familiar y del patrimonio familiar.

Dicho estudio también encontró que aunque escasas (33%), en México sí existen empresas familiares que adoptan la determinación de someter los deseos de la familia a las necesidades, bienestar y rentabilidad de la empresa, asegurando de esta forma la permanencia y continuidad de la misma. Es decir, la toma de decisiones se fundamenta en bases racionales más que emocionales. Grupo Bimbo, cuyo caso se presentó en el apartado de resultados pertenece a éste pequeño porcentaje. Entonces, es pertinente analizar la toma de decisiones en dicha empresa.

En primer lugar ¿De qué manera los Servitje lograron transmitir a los socios, la idea de anteponer los intereses de la empresa a los de la familia al momento de tomar decisiones? De acuerdo con Morgan (2015) para influir en la toma de decisiones, es necesario llegar al lugar donde las decisiones son realmente tomadas: en el inconsciente. En ésta parte es donde las emociones predominan y los datos o información objetiva es casi inexistente. La información o datos son útiles como material de apoyo, pero la persuasión efectiva no empieza con números, sino con historias que poseen poder emocional y logran impactar en el inconsciente de los involucrados en el proceso de la toma de decisiones.

Daniel Servitje estipuló: “Nuestro compromiso es proporcionar a nuestros accionistas y socios una rentabilidad razonable por su inversión de manera sostenida creando valor en el

largo plazo”. Ésta última frase “**creando valor en el largo plazo**” puede ser interpretada por la familia y socios como una medida para garantizar el sustento y bienestar de las generaciones posteriores: hijos, nietos, bisnietos, etc. El sustento y la seguridad son dos de las necesidades básicas del ser humano. De tal forma que aludir a éstas como un beneficio para los descendientes constituye un argumento de carácter emocional que permite a los socios someter sus intereses actuales con tal de asegurar el bienestar a sus generaciones posteriores y subsiguientemente buscar las opciones más viables, lógicas y racionales para el logro de su visión a largo plazo. .

Un ejemplo real de lo anteriormente expresado es el negocio Houshi Ryokan fundada en el año 718 y considerada como la empresa familiar más longeva del mundo la cual ha sido administrada por 46 generaciones de la familia Houshi en sus 1,300 años de funcionamiento (Prisco, 2015). Una de las características más sobresalientes de ésta empresa y que ha contribuido a mantener su continuidad consiste en transmitir a cada generación un legado que enfatiza el cuidado de la propiedad para asegurar el sustento de la familia perteneciente a las siguientes generaciones. En este sentido colocan el bienestar de la familia futura sobre la necesidad de poder y los intereses personales actuales.

Un segundo aspecto objeto de análisis sobre el Grupo Bimbo resultó al observar que la toma de decisiones está orientada hacia el crecimiento, pues de no ser así el patrimonio familiar se reduciría relativamente al aumentar el tamaño de la familia. De acuerdo con Saldaña, et. al. (2012), orientar la toma de decisiones hacia el crecimiento y/o diversificación de productos aporta las siguientes ventajas:

- Responder efectivamente a las oportunidades y amenazas del entorno externo.
- Garantizar su continuidad en manos de las futuras generaciones familiares.

- Responder óptimamente al incremento de la competencia local, nacional y/o internacional.
- Impulsar la flexibilidad e innovación organizacional.
- Incrementar la riqueza para garantizar la seguridad económica de la familia y mantenerla unida.
- Asegurar e incrementar fuentes de empleo para las nuevas generaciones y la sociedad en general.
- Atraer a nuevos clientes o satisfacer a los actuales.

Sin embargo, no todas las familias empresarias en México enfocan la toma de decisiones para impulsar el crecimiento o diversificación del negocio, pues como lo advierte Fuentes-Lombardo (2008), aunque la familia empresaria desea y sabe que debe crecer, frecuentemente no adopta la decisión de expandir el negocio, pues implica riesgos que temen asumir; hay que ganar mucho, retirar lo menos posible, de tal forma que la cantidad para reinvertir sea suficiente.

Este no es el caso del Grupo Bimbo, pues Daniel Servitje en una entrevista con Brosnan (2009) afirmó: “**Creo en aceptar nuevos desafíos y en exigirnos más en lugar de sólo saborear nuestros triunfos**”. Esta afirmación muestra que cuando realmente existe el deseo y voluntad de crecimiento, este es un factor clave para encauzar la visión; orientar las decisiones y proporcionar el fundamento para la planeación estratégica requerida para conservar y perpetuar el patrimonio empresarial y legado familiar (Saldaña, et. al. 2012).

Un tercer aspecto que contribuye a una toma de decisiones objetivo racional y eficaz por parte del Grupo Bimbo es la existencia de un “sentido de pertenencia” o “propiedad emocional”. De acuerdo con Ramírez, (2012), el sentido de pertenencia consiste en un en

un “Estado cognitivo y afectivo que describe el tipo de apego y nivel de identificación del joven miembro de la familia con el negocio familiar”.

Por apego entendemos la cercanía o distancia que la persona experimenta con respecto a la empresa familiar. Este apego está en función del proceso de paternidad y el resultado esperado es el sentido de pertenencia, cariño y afecto de la persona para con la familia y empresa. Por otro lado, el nivel de identificación guarda relación con la interrogante ¿Quién soy? Sí el individuo se identifica con la empresa familiar, el éxito o fracaso de la misma es asimilado como propio. Por lo tanto, el orgullo, la lealtad y la responsabilidad son el resultado del nivel de identificación de dicho individuo con el negocio familiar. Este sentido de pertenencia hace posible que las diferentes familias decidan conducirse profesionalmente debido a un objetivo común: garantizar el patrimonio empresarial para las generaciones posteriores (Saldaña, et. al. 2012).

Desde esta perspectiva, el Grupo Bimbo supo cultivar desde sus inicios éste sentido de pertenencia, pues durante la crisis de 1982 que sorprendió a la empresa en plena etapa expansiva, Roberto Servitje Achútegui, hijo del fundador (Roberto Servitje Sendra recuerda que su padre decía: “Tenemos que hacer un esfuerzo para seguir produciendo más, para que la gente no se quede sin trabajo” (ITAM, 2008).

A través de este trabajo se investigó, presentó y analizó un estudio de caso donde las normas que rigen a las familias socias del Grupo Bimbo se han sometido a las de la organización influyendo positivamente en la toma de decisiones y por ende en la rentabilidad, competitividad y continuidad de la misma a través de las generaciones posteriores. Por lo tanto podemos concluir lo siguiente:

Familia y empresa son dos sistemas sociales que rigen por normas totalmente diferentes entre sí. La contradicción entre estas normas puede impactar negativamente en la toma de



decisiones en la empresa familiar. Sin embargo, cuando existe el deseo y la voluntad en la familia empresaria de garantizar el sustento y patrimonio empresarial para las generaciones posteriores es posible anteponer las normas de la organización a las que rigen a la familia. De esta forma, aseguran la rentabilidad, permanencia y continuidad de la empresa familiar a largo plazo, lo cual repercute en el bienestar de la familia. Como reza un refrán popular que dice “el negocio puede dar para la casa, pero la casa no puede dar para el negocio”.

Lo anterior es posible cuando existe un sistema de valores en la familia que enfatiza y promueve con el ejemplo el trabajo duro, la austeridad, el cuidado del patrimonio empresarial y por ende el legado familiar. El fundador del Grupo Bimbo supo transmitir dichos valores a los socios accionistas, a los familiares, a sus descendientes y a la cultura empresarial. Estos valores desempeñaron un papel crucial en la cultura familiar, organizacional, en el éxito de las sucesiones generacionales y en la gestión del negocio mismo.

Finalmente, resalta la habilidad y destreza tanto del fundador y socios del Grupo Bimbo para gestionar eficazmente la influencia que sus familias pueden tener en el negocio y en la toma de decisiones. No se trata bajo ninguna circunstancia de anular la influencia de la familia en el negocio familiar, sino que el reto que todo fundador enfrenta es el de saber gestionar eficaz y adecuadamente la influencia que las familias pueden tener en la toma de decisiones. Esto, sin causar conflictos y luchas que pueden ocasionar la pérdida de la unión y el compromiso que son las dos principales fortalezas de cualquier empresa familiar.

## **Bibliografía**

- Álvarez-Martínez, M., (2011). Gestión efectiva de Recursos Humanos en la Empresa Familiar. <http://www.udem.edu.mx/micrositio-nota-empresasfamiliares-gestionefectivaderecursoshumanosenlaempresafamiliar-9897.html>
- Banamex, (2008). Encuesta de Empresas Familiares en México. Informe de Resultados. Disponible en <http://www.mejoresempresasmexicanas.com/blog/wp-content/uploads/2011/03/Resumen-Empresas-Familiares-.pdf>
- Belausteguigoitia, I. (1996). La relación familiar en las organizaciones mexicanas. *En Revista Administrate Hoy- La Práctica en la Micro, Pequeña y Mediana Empresa*. Octubre 1996. Año 3 No. 30.
- Belausteguigoitia, I. (2010). *Empresas Familiares. Su dinámica, equilibrio y consolidación*. 2ª Ed. México: Mc Graw Hill.
- Bello, A., (2015). El secreto de los Servitje. Entrevistas exclusivas, Lorenzo, Roberto y Daniel Servitje. En revista Expansión. N° 1181 Año XLVI ISSN 0185-2728., pp. 112-122.
- BIMBO, (2007). Una historia de creer y crear. Disponible en: [http://www.mzweb.com.br/grupobimbo/web/arquivos/Bimbo\\_Historia\\_20070409\\_Esp.pdf](http://www.mzweb.com.br/grupobimbo/web/arquivos/Bimbo_Historia_20070409_Esp.pdf)
- Bonatti, P., (2014) Los sesgos y las trampas en la toma de decisiones. En: U.B.A. Facultad de ciencias Económicas. Disponible en: [http://www.econ.uba.ar/www/institutos/epistemologia/marco\\_archivos/ponencias/Actas%20XIII/Trabajos%20Episte/BONATTI\\_trabajo.pdf](http://www.econ.uba.ar/www/institutos/epistemologia/marco_archivos/ponencias/Actas%20XIII/Trabajos%20Episte/BONATTI_trabajo.pdf)

- Braidot, N. (2012) Toma de decisiones: el rol de las emociones en la empresa familiar. En *Fórmula Negocios*. Disponible en:  
<http://www.formulaenlosnegocios.com.mx/toma-de-decisiones-el-rol-de-las-emociones-en-la-empresa-familiar/>
- Brosnan, g., (2009). El sentido práctico, la clave. Artículo publicado en Premios de negocio bravo. Disponible en:  
<http://web.b.ebscohost.com.proxy.infosal.uadec.mx/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=3&sid=c878c05f-e54f-425e-b156-e28862dadd5%40sessionmgr198&hid=101>
- Fuentes-Lombardo, G. et. al. (2008). Razones para crecer en la empresa familiar: Un Análisis comparativo. En *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*. N° 14, (3), pp. 15-34. ISSN: 1135-25-23. Recuperado de:  
<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1135252312600641>
- Grabinsky, S. (2010). *De la empresa familiar a Familias de Empresarios*. México: Del Verbo Emprender.
- Gross, M. (2009). *Las Normas sociales en el comportamiento de los grupos*.  
<http://manuelgross.bligoo.com/las-normas-sociales-en-el-comportamiento-de-los-grupos>
- Grupo Bimbo, (2012). Código de Ética de Grupo Bimbo. Disponible en:  
[http://www.grupobimbo.com/assets/files/Codigo%20de%20Etica/Codigo\\_de\\_Etica\\_Grupo\\_Bimbo.pdf](http://www.grupobimbo.com/assets/files/Codigo%20de%20Etica/Codigo_de_Etica_Grupo_Bimbo.pdf)
- Industria alimenticia 500 (2008). Bimbo, Creciendo como un coloso. En *Industria Alimenticia 500*. Disponible en:  
<http://web.b.ebscohost.com.proxy.infosal.uadec.mx/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=5&sid=dd2235bd-14de-4c50-9448-64eea72b9141%40sessionmgr113&hid=101>

ITAM. Escuela de Negocios (2008), "Ser una empresa altamente productiva y plenamente humana. Disponible en:

[http://departamentodeadministracion.itam.mx/sites/default/files/devdepartamentodeadministracionitammx/paginas/archivos/%3Cem%3EEditar%20P%C3%A1gina%20b%C3%A1sica%3C/em%3E%20Recursos%20humanos/bimbo\\_una\\_empresa\\_altamente\\_productiva.pdf](http://departamentodeadministracion.itam.mx/sites/default/files/devdepartamentodeadministracionitammx/paginas/archivos/%3Cem%3EEditar%20P%C3%A1gina%20b%C3%A1sica%3C/em%3E%20Recursos%20humanos/bimbo_una_empresa_altamente_productiva.pdf)

Jacques, L., et. al., (2011). Administración de PYMES. Emprender, dirigir y desarrollar empresas. Pearson, México.

Kellermanns, F., et. al. (2014). The role and impact of emotions in family business strategy: New approaches and paradigms. En Journal of Family Business Strategy. Vol 5, Issue 3. Disponible en:

<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877858514000539>

Lansberg, I., (1983). Managing Human Resources in Family Firms: The Problem of Institutional Overlap. <https://www.lgassoc.com/Articles/customer-files/149-ivan-organizational-dynamics-1983.pdf>

Libertad, M., y Álvarez, A., (2000). Sesgos cognoscitivos del gerente: su influencia en la toma de decisiones. En Rev. Cubana Salud Pública. Vol. 26 (1): 5-11. Escuela Nacional de Salud Pública. La Habana. Cuba. Disponible en:

[http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S0864-34662000000100001&script=sci\\_arttext](http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S0864-34662000000100001&script=sci_arttext)

Maldonado, M., (2013). Grupo BIMBO y sus exitosos relevos familiares. En Revista Alto Nivel. Disponible en: <http://www.altonivel.com.mx/35159-grupo-bimbo-y-sus-exitosos-relevos-familiares.html>

Morga, N., (2015). Decisions Don't Start with Data. En Harvard Business Review On point. Leadership the Art of decision Making. Winter 2015. OPWI15.

Prisco, J., (2015). Talk about keeping it in family. Japanese Inn has been passed down 46 generations. En abc News. Disponible en <http://abcnews.go.com/Travel/japanese-inn-passed-46-generations/story?id=29782733>

Rodríguez-Fornos, G., (2008) *Los Recursos Humanos en la Empresa Familiar*.  
<http://www.recercat.net/bitstream/handle/2072/13827/TFC-RODRIGUEZFORNOS-2009.pdf?sequence=1>

Saldaña, C., et. al (2012). De empresa familiar a familias de empresarios: propuesta para preservar el patrimonio empresarial y legado familiar. Ponencia presentada en el VI Congreso Internacional de la Red Internacional de Investigadores en Competitividad (RIICO). Celebrado en Puerto Vallarta, Jalisco, del 14 al 16 de noviembre del 2012.

Saldaña, C., et. al. (2013) Influencia de la idiosincrasia del mexicano en la familia empresaria en el patrimonio empresarial. En: INCEPTUM Revista de investigación en ciencias de la administración. ISSN: 1870-526x Vol. VIII- Vol. N° 14. Enero Junio. Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo. Morelia, Michoacán.

Saldaña, C., et. al. (2015). Conflicto de normas en la empresa familiar: Estudio de caso en Monclova, Coahuila. En Revista Global de Negocios. Vol. 3 N° 6. Disponible en: <http://search.proquest.com/openview/9e86e1478cfb370760fec99f1dd96f8b/1?pq-origsite=gscholar&cbl=2032170>