



LA EMPRESA MEXICANA, CLASIFICACIONES Y CARACTERÍSTICAS

Noé Almazán Carrizales¹
derecholni@gmail.com

Jesús Arias Gómez*
derecholni@gmail.com

Ma. de Lourdes Arias Gómez*
derecholni@gmail.com

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Noé Almazán Carrizales, Jesús Arias Gómez y Ma. de Lourdes Arias Gómez (2016): "La empresa mexicana, clasificaciones y características", Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana, Brasil, (octubre 2016). En línea: <http://www.eumed.net/coursecon/ecolat/mx/2016/pymes.html>

RESUMEN

La presente investigación nos indica cómo un gran porcentaje de las MIPYMES caen en la tipología de empresas familiares, mostrando las condiciones en las cuáles se manejan en México, procurando encontrar alternativas que pudieran ayudar a su progreso. Se presenta la empresa mexicana, sus clasificaciones y características, conceptos, finalidades, y fortalezas así como la organización de las Pequeñas y Medianas Empresas y la empresa familiar², sus antecedentes, definiciones y clasificaciones. Se abordan también las MIPYMES en México sus ventajas, fortalezas y debilidades. Se trata de la organización propia de la empresa familiar. Se puede observar que las empresas, de manera general, buscan un beneficio económico mediante la producción de bienes o servicios para la sociedad que les permita la obtención de utilidades para crecer y satisfacer necesidades propias, manejando los riesgos que implica el manejo de una empresa.

PALABRAS CLAVE: Empresas mexicanas, PYMES, empresa familiar, fortalezas de las PYMES, ventajas de la empresa familiar.

* Maestro en Administración, docente-investigador, profesor titular de la materia de Costos en la Facultad de Comercio y Administración de Tampico, Universidad Autónoma de Tamaulipas, México.

* Maestro en Administración, docente-investigador, profesor titular de la materia de Finanzas en la Facultad de Comercio y Administración de Tampico, Universidad Autónoma de Tamaulipas, México.

* Dra. en Derecho Internacional Privado, docente-investigador, profesor titular de la materia de Derecho Internacional en la Facultad de Comercio y Administración de Tampico, Universidad Autónoma de Tamaulipas, México.

ABSTRACT

This research tells us how a large percentage of MSMEs fall in the category of family businesses, showing the conditions in which they are handled in Mexico, trying to find alternatives that may help your progress. Mexican company, its classifications and characteristics, concepts, goals, and strengths as well as the organization of Small and Medium Enterprises and Familiar² Company, its history, definitions and classifications are presented. MSMEs its advantages, strengths and weaknesses are also addressed in Mexico. This is the very organization of the family business. It can be seen that companies generally seek an economic benefit by producing goods and services for society to enable them to obtain profits to grow and meet their own needs, managing the risks involved in managing a business.

KEYWORDS: Mexican companies, SMEs, family business strengths of SMEs, advantages of the family business.

INTRODUCCIÓN.

Los fines que persiguen las empresas son importantes en la economía del país debido al intercambio de operaciones que realizan con otras empresas, promoviendo la actividad económica, la inversión, la generación de empleos, la contribución al gasto público y la satisfacción de necesidades de carácter social.

Las empresas tienen diversas finalidades, las cuales pueden ser las siguientes:

Contemplan un fin económico, en el cual buscan crear bienes y servicios para la sociedad; consideran un objetivo, donde persigue maximizar las ganancias; tienen una finalidad mercantil, con el propósito de producir para el mercado; tienen cierta responsabilidad con la sociedad, la cual está motivada por las utilidades; además que en ellas se asumen riesgos: Están sujetas a los factores que determinan comportamiento y estado de las empresas.

El estudio de la empresa familiar en México, se ha desarrollado por diversas instituciones interesadas en su naturaleza y problemática de crecimiento y continuidad, pero el Gobierno a través de los organismos que estudian a las empresas se han enfocado más el análisis de las MIPYMES, lo cual no ha permitido tener un dato exacto de las empresas de tipo familiar y dentro de esta investigación nos encontramos con que muchas de las MIPYMES caen en la categoría de estas empresas que en otros países se le ha dado mucha importancia considerándolas como el motor de las economías nacionales.

Conceptos de empresa

La empresa es el motor de la economía en cualquier país del mundo. Idalberto Chiavenato (1994:4), la define como: "(...) una organización social que utiliza una gran variedad de recursos para alcanzar determinados objetivos". El autor agrega que la empresa "(...) es una organización social por ser una asociación de personas para la explotación de un negocio y que tiene por fin un determinado objetivo, que puede ser el lucro o la atención de una necesidad social".

Según Pallares, Romero, y Herrera (1990:41), afirman que la empresa se puede considerar: "como un sistema dentro del cual una persona o grupo de personas

desarrollan un conjunto de actividades encaminadas a la producción y/o distribución de bienes y/o servicios , enmarcados en un objeto social determinado” En este sentido la empresa se define como la unidad económico-social en la que el capital, el trabajo y la dirección se coordinan para realizar una producción socialmente útil de acuerdo con la exigencia del bien común.

Por lo tanto, la empresa como una unidad productora de bienes o servicios, puede constituirse por una sola persona o un grupo de personas y establecerse con la finalidad de satisfacer necesidades. Además en su integración cuenta con recursos materiales, financieros, humanos y técnicos. Es importante señalar que la existencia de la mayor parte de las empresas tiene fines lucrativos, aunque en algunos casos pueden tener una función eminentemente social, como son las asociaciones civiles y de beneficencia.

Las empresas a nivel mundial tienen diferentes formas de clasificación, de acuerdo a su personalidad jurídica a su rama o actividad y a su tamaño. Pero en el presente capítulo solo se tomará en cuenta la clasificación referente a los distintos tamaños de las empresas.

Finalidades de las empresas

De acuerdo con lo conceptos expresados en el apartado anterior se considera que las empresas tienen diversas finalidades, las cuales pueden ser las siguientes: Contemplan un fin económico, en el cual buscan crear bienes y servicios para la sociedad; consideran un objetivo, donde persigue maximizar las ganancias; tienen una finalidad mercantil, con el propósito de producir para el mercado; tienen cierta responsabilidad con la sociedad, la cual está motivada por las utilidades; además que en ellas se asumen riesgos: Están sujetas a los factores que determinan comportamiento y estado de las empresas.

Se puede observar que las empresas, de manera general, buscan un beneficio económico mediante la producción de bienes o servicios para la sociedad que les permita la obtención de utilidades para crecer y satisfacer necesidades propias, manejando los riesgos que implica el manejo de una empresa.

Los fines que persiguen las empresas son importantes en la economía del país debido al intercambio de operaciones que realizan con otras empresas, promoviendo la actividad económica, la inversión, la generación de empleos, la contribución al gasto público y la satisfacción de necesidades de carácter social.

Clasificación de las empresas.

Las empresas se pueden clasificar en por su actividad, por su finalidad, por la naturaleza de su capital, por la composición del capital, por su tamaño, por el tipo de mercado y por su estructura legal. Para una mejor comprensión, a continuación se menciona una clasificación por el tamaño de la empresa en la que se pueden diferenciar cuatro grupos:

- Micro empresa.
- Pequeña empresa.

- Mediana empresa.
- Gran empresa

La publicación del Diario Oficial de la Federación (30/12/2002), menciona que en México las empresas por su tamaño se clasifican en función del número de empleados y de acuerdo al sector económico al que pertenecen, y se muestra que la micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) no son menos importantes que la gran empresa, sino que realmente, son un elemento vital para el desarrollo del país, por su participación en el Producto Nacional Bruto y en la generación y mantenimiento de empleos.

De acuerdo con algunas cifras oficiales (Hernández Ortiz, 2008), el 99% del total de empresas mexicanas son MIPYMES, la forma de propiedad es mayoritariamente de propietario único. Un alto porcentaje de los locales utilizados son rentados; más de la mitad de las empresas tiene una antigüedad superior a 5 años.

Casi un tercio de ellas emplea entre 1 y 2 personas. Casi la mitad de las empresas se financia con recursos de familiares. Un alto porcentaje de sus clientes son consumidores locales.

La figura del emprendedor es un factor importante al hablar de las MIPYMES y existen diferentes definiciones de los emprendedores. Algunas definiciones los contemplan como los creadores, dueños y administradores de empresas.

Otras destacan la presencia de riesgos financieros como su característica clave. Y otras más recientes distinguen entre dueños de pequeños negocios y empresarios.

De acuerdo con esta última clasificación, los dueños de pequeños negocios establecen y administran sus empresas para satisfacer sus objetivos personales. Es decir, el negocio se convierte en una extensión de sus necesidades, metas y personalidad, y no existe una motivación para el crecimiento (Hernández Ortiz, 2008).

Por el contrario, el emprendedor crea un negocio con el propósito de hacerlo crecer. Su enfoque es la satisfacción de las necesidades de los consumidores además de las propias. Deliberadamente se establecen planes y estrategias y se buscan la innovación, nuevos productos o servicios, así como mercados y nuevas formas de administrar.

Características de las PYMES.

Las PYMES son empresas de tipo industrial, comercial o de servicios que combinan recursos materiales, financieros, humanos y técnicos para la obtención, transformación y distribución de un bien o servicio buscando la satisfacción de diferentes necesidades de un determinado sector y en un mercado de consumo. En cuanto a su creación de las PYMES podemos observar que los empresarios que las forman pueden ser desempleados, estudiantes, profesionistas recién egresados, personas que no concluyeron sus estudios, trabajadores interesados en independizarse económicamente, hijos de empresarios, y otros (Mercado y Palmerín, 2007).

Así, las PYMES son consideradas el motor de crecimiento de cualquier país.

En el caso de México, representan alrededor del 52% del PIB y contribuyen aproximadamente al 72% de la tasa de empleo y tienen una capacidad de supervivencia. (González, 2007).

Pueden formar alianzas empresariales, donde se consiguen aprovechar los conocimientos y habilidades de otros empresarios, en donde les permita incrementar su mercado, mejorando los costos, canales de distribución y otros procesos, generándoles ventajas que las haga exitosas.

Las pequeñas empresas tienen mayor dificultad para la realización de los trámites legales y fiscales, además de que la carga tributaria impuesta a las PYMES, corresponde al comercio informal que operan fuera de la legalidad y sus operaciones no son fáciles de detectar.

Atendiendo al número de trabajadores fijos, capacidad de operación y el valor de los activos, las PYMES pueden dividirse en:

a) Microempresas de subsistencia.

b) Microempresas de acumulación simple o ampliada.

Las microempresas de subsistencia no cuentan con excedentes debido a ello no tiene estabilidad, carecen de equipos actualizados, mezclan la actividad del negocio con la doméstica y el trabajo lo realizan los trabajadores con el propietario, tienen capacidad para un mercado muy reducido y de bajo nivel de ingreso, lo que le da como resultado utilidad pequeña que no le permite crecer y mucho menos incrementar el capital.

En lo que respecta a las microempresas de acumulación simple o ampliada, cuentan con un margen que les permite actualizar sus equipos y un equilibrio en su producción relacionados con sus inventarios. Se manejan en mercado interno atendiendo con cierto grado de calidad, funcionalidad y diseño la demanda no cubierta por empresas grandes o medianas, tienen alta rotación de trabajadores debido a las condiciones contractuales y por no ser operadores calificados.

Por lo referente a las de acumulación simple, presentan una utilidad bastante reducida, su actualización tecnológica es muy lenta y opera hasta con cinco trabajadores o menos. Las de acumulación ampliada son diferentes ya que cuentan con un excedente más amplio que las ayuda a tener un mayor dinamismo y un buen grado de modernización y cuentan con más de cinco trabajadores.

Un rasgo distintivo de las PYMES es contar con un propietario-director que realiza una serie de funciones dentro y fuera de la empresa, que le permite tener buen grado de concentración en la gestión que puede contribuir al desarrollo de la misma.

En forma equivocada las PYMES fueron consideradas como abastecedoras de los pequeños mercados que no eran atendidos por las grandes empresas a quienes únicamente eran las que se consideraban productivas.

A pesar de considerar algunas PYMES con falta de tecnología y alto empleo de mano de obra, se puede observar que han surgido pequeñas y medianas empresas innovadoras, no es algo generalizado, pero algunas empresas ya han optado por ello.

Las PYMES tienen la posibilidad de disminuir la cantidad de producción sin incrementar sus costos. Debido a su tamaño e importe de capital se pueden adaptar fácilmente a los mercados. Además tienen una flexibilidad entre las ventas y la producción, son adaptables a los cambios y lo volátil de la demanda,

cambiando los niveles de pedidos, las especificaciones de los bienes y las disposiciones de entrega.

Atendiendo a su grado de especialización pueden llegar a ser proveedores con alto nivel de competencia y efectividad de grandes empresas, y representan un activo para impulsar el crecimiento económico del país, lo cual depende de la facilidad de acceso al adiestramiento, asesoría, recursos financieros y tecnológicos y a mecanismos de alianza empresarial.

Fortalezas de la PYMES

Las PYMES son generadoras de empleo y del producto interno bruto, contando con diversas fortalezas que se analizan a continuación:

1. El trato personalizado hacia los clientes, ya que se enfocan hacia lo que ellos quieren, esto permite posicionarse en sus preferencias y mantenerlos cautivos, ya que ellos recomiendan a la empresa y contribuye a atraer nuevos clientes y apoya para que no acudan a la competencia. Muchas veces son los propietarios quienes le brindan la atención al cliente.
2. El manejar un mercado más pequeño, les permite satisfacer la demanda de manera eficiente y esto les deja sobrevivir y contribuye en un momento dado planear la expansión, debido a que han ganado una reputación por la calidad de los bienes o servicios y la atención al cliente.
3. Diferente a los grandes corporativos, tienen la facilidad de obtener datos de los cambios del mercado y puede brindarle la oportunidad de abrir nuevos nichos y cambiar su modelo de negocios. Esto representa su disponibilidad los cambios.
4. El observar las grandes compañías y sus avances, les puede permitir copiar lo que lo mejor de ellas, apoyándose en la innovación, esto puede ayudar a pensar en la mejora del producto o servicio, para beneficio de la empresa y el cliente, ya que la diferenciación es importante para el crecimiento de la organización.
5. El ser pequeñas empresas les puede favorecer a crear redes de negocios con socios estratégicos y satisfacer las necesidades de los clientes de mejor forma, les permite tener una mayor sensibilidad; porque las actividades las realizan en forma directa con sus clientes y proveedores los hace más receptivos a las necesidades y los cambios en el mercado, observan directamente los avances tecnológicos y pueden percibir los cambios que realiza la competencia y eso les favorece a realizar las adecuaciones y mejoras en su actividad.

Una vez analizadas las fortalezas de las PYMES se analizará la forma en que las PYMES se organizan.

La organización de la PYMES.

La finalidad de una estructura organizacional es establecer un sistema de funciones que han de desarrollar los miembros de una entidad para trabajar juntos de forma óptima y que se alcancen las metas fijadas en la planificación. Para ello en las empresas se presentan las siguientes estructuras: los elementos organizativos son:

1. La estructura jurídica normativa: este rasgo ve a la empresa como una sociedad creada con las formalidades legales implícitas en una escritura pública, en los

estatutos, reglamentos, contratos, políticas y normas que forman la unidad que es propia de las personas morales como sujeto de derecho.

2. La unidad interna: este rasgo identifica a la empresa como una unidad de orden, es decir, una organización. Por lo tanto, se piensa en un conjunto de puestos o unidades de trabajo; en grupos coordinados de actividades, responsabilidades, facultades y relaciones; en nivel jerárquico; en líneas de mando y subordinación; en canales por los que fluyen las comunicaciones.

3. La estructura capitalista: Este rasgo identifica a la empresa como una comunidad humana total, es decir, inversionistas, directores, gerentes, técnicos o especialistas, empleados y obreros que forman una sociedad propiamente dicha, uniéndose consciente y libremente para realizar determinadas finalidades económicas, pero los afectarán, humanamente hablando en múltiples aspectos de su vida.

Como toda organización las PYMES deben poseer una estructura que cumpla con los aspectos legales y formalidades a que están sujetas, así como contar con un orden y control que les permita desarrollar todas las actividades que les competen para alcanzar sus objetivos y considerar a la comunidad humana que las forma de acuerdo con su participación dentro de las mismas.

La empresa familiar, una organización no considerada en México.

En México, la empresa familiar es una organización poco estudiada, no existen estadísticas oficiales sobre ella, debido a que la clasificación de empresas mexicanas utilizada por el Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (2000), no la contempla dentro de su clasificación.

En cambio, en otros países, sobre todo, occidentales, han mostrado gran interés por la empresa familiar, tales como España, Suiza y Reino Unido, en Europa, Estados Unidos y Canadá, en América, donde existen instituciones dedicadas al estudio de las empresas de este tipo. Veremos a continuación los antecedentes que se tienen en otras partes del mundo.

Antecedentes

El estudio de las empresas familiares se remonta a 1975, cuando el emprendedor, instructor de empresas familiares y consultor Dr. León Danco publicó su obra pionera, *Beyond Survival: A Guide for the Business Owner and His Family*.

Dos hechos decisivos fueron fundamentales en la transformación del estudio de las empresas familiares en el campo de la administración de empresas: La publicación de un número especial de la revista *Organizational Dynamics* en 1979 y el lanzamiento de una revista especializada, *Family Business Review*, en 1986. Fue hasta la última década que en las investigaciones empezaron a abordar las características singulares de los negocios propiedad de o controlados por familias y se empezó a luchar con la definición de esta modalidad de empresa (Poza, 2005:7).

A pesar de que las estadísticas indican una baja sobrevivencia de las empresas familiares⁵, existen empresas que fueron creadas hace centurias, ejemplo de ella la constructora Kongo Gumi en Japón que se fundó en el año 578 y actualmente dirigida por su 40ª generación, de la empresa Hoshi Ryokan fundada en el año 718, dedicada al sector hotelero y gobernada por la generación número

46. La empresa vitivinícola francesa de Haute Goulaine fundada en el año 1000 que además cuenta con un castillo museo.

En Europa, ese mismo año nace en Italia la Fondería Pontificia Marinelli cuyas campanas se pueden oír todavía en diferentes partes del mundo. Otra empresa Italiana del año 1141 es la de Barone Ricasoli dedicada a la elaboración de vino y aceite de oliva. 4 The Family Firm Institute, Inc., The Center for Family Business, Instituto de la Empresa Familiar. Family Business Net Work, y otros.

5 Estados Unidos y España reportan que solo un 30% pasan de la primera a la segunda generación y de un 10% a un 15% a la tercera (Lansberg, 2000 y Gallo, 1998).

Respecto a América, se conocen como las empresa más antiguas de Estados Unidos, Shirley Plantation productora de tabaco en Virginia desde 1613 y Zildjian Cymbal, Co dedicada a la elaboración de instrumentos de metal, fundada en 1623 en Constantinopla y traída a este país en el año de 1929. En México la empresa más antigua de que se tiene conocimiento es la empresa Tequila Cuervo del año 1758 (De la Garza, 2006).

Como puede observarse el carácter de familiar no es precisamente lo que la hace vulnerable, deben estudiarse las razones por las que una parte de este tipo de empresa desaparecen, mientras que otras persisten con éxito en el tiempo. Por otra parte, el tratamiento de la empresa familiar como sujeto de estudio se remonta a la década de los años ochenta, este interés continúa en ascenso en el mundo, en especial aquellos que dan un enfoque sistémico basados en los estudios del comportamiento familiar (Gersick, 1997).

Concepto de empresa familiar.

Existen muchas definiciones de Empresa Familiar, pudiendo explicarse las diferencias existentes en el concepto, por aspectos de gestión, control, propiedad, filiación de los miembros, aspectos legales, planes de sucesión, acciones y distribución de capital, entre otros. En lo que si encontramos coincidencia es en que la empresa familiar no implica necesariamente ser una PYMES.

Las definiciones van desde la más simple que dice que siempre y cuando exista el control de la dirección de la compañía por parte de una o más familias, se la puede considerar como empresa familiar (Jaffe, 1997) hasta aquella que exige que la empresa se encuentre en segunda generación (ABC Pymes, 2001).

Para Poza (2005:6) "las empresas familiares son las que controlan los miembros de la misma familia o de familias socias de tal modo que tienen posibilidades de continuar de una generación a otra bajo el mismo control familiar". Gallo (2008: 27 y 28) menciona que la definición comúnmente aceptada en el mundo académico es la propuesta por Astrachan, Klein y Smyrnos (2002) que se refiere al contenido de tres elementos concretos de la empresa: "Una empresa ha sido considerada empresa familiar si cumple con las características siguientes:

a) La capacidad final de controlar el poder de decisión, capacidad habitualmente unida a la propiedad del capital, está en una familia.

b) Hay miembros de la familia desempeñando responsabilidades de gobierno y dirección, en los órganos y posiciones en los que habitualmente se hace el ejercicio del poder.

c) Como mínimo ya hay miembros de la segunda generación incorporados en la empresa.”

Agrega que, para comprender el porqué de estas tres características, es oportuno considerar que sólo cuando se da la ostentación del poder es posible que se den en forma eficaz y se puedan mantener en el tiempo las otras dos características.

Por otra parte, la empresa familiar puede ser estudiada conforme al diagrama de los tres círculos presentado por De la Garza (2006), de acuerdo a su complejidad, el primero define a la empresa familiar por el solo hecho de poseer el capital y no teniendo en cuenta la dirección de la organización. El segundo considera a la empresa familiar como aquella en la que la familia se involucra en su propiedad y dirección y en la que la empresa y la familia se entrelazan. Y el tercero, más estricto, exige que hayan pasado al menos dos generaciones para que se considere a la organización como empresa familiar.

Las definiciones que utilizaremos son las de Astrachan, Klein y Smyrnos (2002) y De la Garza (2006:67) porque mencionan atributos comunes como lo son: la propiedad de la empresa en una familia, quien ostenta el poder, quien participa en su dirección e incluso en la operación y, el deseo expreso de continuidad, los cuales son las características propias del ser familiar que identifican a la empresa familiar: “Aquella en la que los sistemas familia y empresa se entrelazan y en la que la participación de sus miembros en la dirección, en la toma de decisiones y en el capital está plenamente establecida y se desea la continuidad dentro del seno familiar”.

A continuación se abordarán los aspectos de la clasificación de este tipo de organizaciones.

Clasificación de las empresas familiares.

Las empresas familiares, no constituyen un tipo de organización homogénea, pues su población está formada por entidades muy diversas a pesar de tener las mismas bases de formación. Existen criterios de clasificación en cuanto a la forma de constituirse, gestionan y manejan su dirección, continúan, ubican, y desarrollan. Con base en la literatura revisada, se obtiene una clasificación de empresas familiares. Se contemplan factores sociodemográficos, el grado generacional, la participación de la familia en la empresa, la forma en cómo se dirigen y sus etapas de evolución.

En el nexo de unión empresa y familia, propuesto por Gallo (1995) distingue cuatro aspectos diferentes en los que la familia puede participar dentro de la empresa:

1. El de “empresa de trabajo familiar”, aquí el objetivo los miembros es mantener la empresa trabajando la mayor parte de ellos mismos dentro de ella;
2. En la “empresa de dirección familiar”, en este caso se busca conservar la propiedad, reservando la dirección y la gestión a aquellos familiares con mayores capacidades y formación;
3. En la “empresa familiar de inversión”, la familia se dedica en forma exclusiva a controlar las decisiones de inversión y desinversión y no en la gestión;

4. La “empresa familiar coyuntural”, en el que la familia no se interesa por la empresa (un ejemplo común lo es la herencia)

Esta clasificación atiende todos los aspectos comunes que se contemplan en cualquier empresa, haciéndola distintiva la participación de la familia dentro de ellas por lo que respecta al grado generacional, el nexo de unión empresa familia y los estilos de dirección cuando se da la intervención familiar. Esta categorización también menciona conceptos que se manejan en las empresas que no son de propiedad familiar, como lo son los factores sociodemográficos, estilos de dirección y etapas evolutivas, aunque en México se considera que aproximadamente el 10% son de este tipo.

Las MIPYMES en México y las empresas familiares.

Es este apartado hablaremos sobre las semejanzas y las diferencias de las PYMES y las empresas familiares que representan un gran porcentaje dentro de las empresas mexicanas de acuerdo con los datos que a continuación se mencionan:

LAS MIPYMES EN LA ECONOMÍA MEXICANA

En México existen micro, pequeñas, medianas y grandes empresas y del total de éstas el 98% son micro, pequeñas y medianas. Sin embargo, hay otra característica que resalta a la vista dentro de las empresas mexicanas: La mayoría son de carácter familiar. Se calcula que en México el 90% de las empresas son familiares; muchas de ellas muy exitosas y que se han sabido rodear de merecida fama Guízar Montufar (2008).

Relacionado con los datos anteriores Reyes (2001: Pág. 33) señala: “La mayoría de las empresas en este país son familiares sean grandes, medianas o pequeñas y su administración se ha delegado por herencia de generación con todos los atrasos y deficiencias que ello significa sin excluir sus honrosas excepciones”.

Al respecto, en México son pocos los investigadores que la estudian como tal, al grado que, en muchas ocasiones, se ha llegado a confundir a la empresa familiar con las pequeñas y medianas empresas (PYMES), si bien es cierto que, por su número, muchas empresas familiares corresponden a esta clasificación, también lo es que una tercera parte de todas las empresas que figuran en la revista Fortune 500 están controladas por familias y la influencia de éstas se deja sentir en cerca de 60% de todas las compañías que cotizan en la Bolsa. (Poza, 2005).

La empresa familiar se ha confundido también con la conocida como “la tienda de la esquina” o el taller que en el que trabajan los miembros de la familia, como modo de subsistencia por la falta de empleo, además de su carácter temporal, debido a que no cumplen con las características mencionadas, a las que también se las denomina empresas individuales (Gallo y García Pont, 1989).

Otro aspecto que cabe mencionar, para distinguir las PYMES de las empresas familiares, es su tamaño y propiedad, es decir, no todas las empresas PYMES son

de carácter familiar, pues existen compañías de tamaño pequeño que no son familiares, así como hay empresas grandes que son controladas por familias. En el siguiente apartado se puntualizan las empresas sujetas al presente estudio.

De acuerdo con lo párrafos anteriores se entiende que un gran porcentaje de las MIPYMES son empresas familiares, por lo tanto se encuentran trabajando bajo las mismas circunstancias.

VENTAJAS Y FORTALEZAS DE LAS EMPRESA FAMILIAR

Es conveniente mencionar que las empresa familiar, como cualquier organización, tiene ventajas fortalezas importantes, y que algunas de ellas son únicas, por parte de su ser familiar. Estas se dan al aprovechar y combinar adecuadamente la familia y los recursos específicos, complejos, dinámicos e intangibles que le son únicos. En la tabla siguiente se resumen las fortalezas mencionadas por dos importantes autores de la empresa familiar:

FORTALEZAS DE LA EMPRESA FAMILIAR Poza (2005) y Ginebra (1997).

1. Relaciones con los clientes, se caracteriza por la atención personalizada que ellos reciben por parte de los miembros de la familia al realizar negociaciones.
2. Cultura organizacional comprometida con la calidad, se da por como resultado del trato directo hacia el cliente buscando la confiabilidad del mismo.
3. Buen servicio al cliente es primordial para mantenerlo y de esa manera atraer a más para crecer dentro del mercado.
4. Transferencia de conocimientos y habilidades de una generación a otra, es el resultado del ambiente de trabajo en la familia, debido a que los hijos se han criado escuchando las estrategias del fundador, llegando a adquirir un conocimiento muy profundo de la empresa.
5. El compromiso con la propiedad en el largo plazo, característica que distingue a la empresa familiar, en donde se influye en los hijos para que haya continuidad y la empresa subsista a través del tiempo en las siguientes generaciones.
6. Recursos que le son únicos para crear una ventaja competitiva como lo son el conocimiento en la elaboración de sus productos, la buena relación con los proveedores, el conocimiento del mercado y la atención al cliente.
7. Las relaciones de afecto existen porque los miembros de un círculo familiar relativamente sano están unidos por lazos afectivos con la flexibilidad necesaria para adaptarse a cambios y bases de comunicación sólidas.
8. La comprensión se manifiesta por el simple hecho de convivir con una persona desde que se nace concede la ventaja de conocer y comprender su pensamiento y comportamiento.
9. Aceptación de la autoridad es como una extensión de la autoridad familiar, en la empresa la autoridad (que suele ser la misma) se acepta y refuerza la estructura organizacional.

De las fortalezas encontradas en las empresas familiares, éstas pueden obtener sus ventajas competitivas, las cuales se pueden dividir en dos áreas:

La primera, en cuanto a la formación de la empresa y la otra respecto a la familia:

1. En cuanto a la empresa por sus cualidades por la atención que presta a la calidad de sus productos, manejan costos bajos (empresas familiares exitosas) por el conocimiento del sector al que están dirigidas, de los proveedores y los

clientes, y la perspectiva de la inversión a largo plazo por contar con culturas empresariales más humanas.

2. En el caso de la familia, muestran un mayor rendimiento cuando existe armonía de intereses en los miembros, lo cual es una clara manifestación de los deseos de los mismos por la obtención de resultados favorables, facilitando el acuerdo en criterios de gestión para llegar a resultados precisos y prácticos que coadyuven en el desarrollo de la compañía.

ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA FAMILIAR

La organización es un elemento del proceso administrativo clave para cualquier entidad económica, por lo que es necesario observar cómo se distingue en una empresa familiar.

Es muy importante el buen gobierno de la empresa familiar, ya que éste permite llevar un orden del sistema y mejorar los mecanismos que contribuyan a lograr que otros elementos como el control y la dirección a que la actuación de la empresa sea segura en el aspecto económico y mostrar su legitimidad ante la sociedad.

En lo referente al control, se le asocia con la actividad de verificar que efectivamente se estén cumpliendo los objetivos marcados por la dirección y se lleve a cabo la aplicación de los recursos de manera eficiente. Además, informar a quienes tienen la propiedad, ya sean los accionistas, los miembros de la familia, los inversionistas, o sea, todos aquellos que ostentan la legitimidad. (Casillas et al., 2005).

La dirección, como su nombre lo indica, se refiere al establecimiento de los lineamientos que se han de observar a largo plazo, toma decisiones relativas al manejo de los diferentes recursos, sean técnicos, humanos, materiales y financieros, y sobre liderazgo y motivación. (Pérez et al., 2007).

Los conceptos mencionados anteriormente surgen debido a la necesidad de verificar que las cosas se realicen tal como se habían planeado, aquí es importante asegurar la buena marcha del negocio estableciendo los derechos y obligaciones de quienes tienen la responsabilidad de la propiedad, de quienes dirigen y de los familiares.

Independientemente del diseño del gobierno de la empresa familiar, lo que se busca a través de él, es que funcione de manera eficiente, delimitando las funciones y responsabilidades de los integrantes de la organización.

Órganos de Gobierno relacionados con: La familia La propiedad La administración y la dirección

Instituciones Familiares:

Reunión Familiar.

Asamblea Familiar.

Consejo de Familia.

La Junta de Accionistas.

El Consejo de Administración.

El Comité de Dirección.

- 1) La reunión familiar se da en los inicios, o sea en la primera generación cuando se compone solo por el empresario, esposa e hijos, en este caso no existe una formalidad plena y comúnmente se manejan a través de conversaciones en la unidad familiar y se combinan con la rutina diaria y la planeación de las actividades familiares en donde se transmiten los valores y la cultura.
- 2) En el caso de la asamblea familiar, a diferencia de la anterior, tiene formalidad debido a que empieza otra generación, pues ahora puede ser una sociedad de hermanos o de primos, en este caso se convoca a este tipo de asambleas por quien tiene el liderazgo y donde ya se han establecido requisitos para los participantes.
- 3) Por lo que respecta al consejo de familia, aparece, generalmente, cuando se trata de una confederación de primos o una empresa de cuarta o quinta generación, donde se trata de organizar las relaciones familiares que se hacen más complicadas y puede aplicarse a aquellas empresas que aún no sean tan complejas aunque sean de hermanos. Tiene la cualidad de ser permanente y está integrado por el conjunto de familiares interesados en el buen funcionamiento y resultados de la empresa.

En el desarrollo de estos tres órganos de gobierno, vemos la evolución de la empresa familiar en cuanto al grado de formalidad que debe ir adquiriendo con el paso de las generaciones. Esta formalización se manifiesta en el Protocolo Familiar. Gallo y Amat (2003:214) indican que: “se refiere a las normas que clarifican la interacción de la familia con la empresa. Es un documento escrito y firmado por los miembros de la familia que surge del consenso entre los familiares que son propietarios de la empresa así como de los miembros de la siguiente generación que se incorporarán en el futuro a la empresa y/o a su propiedad”.

En el Protocolo Familiar se pueden observar las experiencias y las decisiones de los órganos de gobierno de la empresa familiar, debido a que regula por acuerdo de sus miembros la relación empresa-familia, con la finalidad de procurar su continuidad. Gallo (1998) manifiesta cuatro motivos que justifican la existencia del protocolo familiar:

- a) Por la necesidad de crear unas pautas que comporten la separación objetiva entre empresa y familia,
- b) Por la importancia en la empresa del cambio generacional,
- c) Por la importancia de la incorporación o no de los miembros familiares en la gestión (directivos) de la empresa y
- d) Por la importancia del núcleo familiar en la participación del capital de la empresa.

De acuerdo con lo anterior el protocolo familiar se debe considerar como un traje hecho a la medida resultado de inquietudes y reflexiones de cada familia empresaria, donde quienes la integran deben apoyarse en expertos que puedan prever todas aquellas situaciones y conflictos que puedan surgir en el futuro buscando soluciones a aquellos imprevistos que vayan presentando.

El contenido del protocolo familiar puede ser diferente en función de la situación específica de cada familia, en cuanto a sus inquietudes y forma de pensar, debido

a que hay quienes se apegan al aspecto patrimonial, otros en la sucesión o cambio generacional, la gestión etc.

Por último se puede considerar al protocolo familiar como el acuerdo de voluntades que se dan en el seno de la familia empresaria donde se plasman las decisiones presentes y futuras de la empresa familiar.

4) En el caso de los Órganos de gobierno relacionados con la propiedad, la junta de accionistas es el órgano que contempla a los poseedores de las acciones en lo que respecta a las sociedades anónimas, del emana la voluntad social, de acuerdo con Pérez et al. (2007), algunos de los asuntos que se tratan en la junta de accionistas son:

1. La censura de la gestión social, la aprobación de cuentas anuales y la aplicación de los resultados de la empresa.
2. El nombramiento y la separación de los administradores, liquidadores y auditores de la sociedad, así como la tarea de ejercer el derecho de acción social de responsabilidad contra cualquiera de ellos.
3. Autorizar a los administradores para el ejercicio de la actividad.
4. La modificación de los estatutos sociales.
5. Determinar los cambios estructurales, como la transformación, fusión o escisión de la sociedad.
6. Decidir sobre la disolución de la sociedad.

La junta de accionistas está relacionada con la fragmentación de la propiedad de la empresa familiar. Aquí es importante la concentración de la propiedad en una o pocas personas que tienen una unión familiar por que las decisiones suelen estar centralizadas y la relación entre los miembros de la familia permite la comunicación, se da cuando existen pocos miembros familiares y la unión familiar es fuerte.

Aquí es muy importante establecer límites y definir claramente las funciones de cada órgano cuando quienes ostentan la propiedad participan en posiciones de gobierno, lo que es una característica propia de este tipo de empresa.

Para finalizar lo referente a la organización, los órganos de gobierno relacionados con la administración y dirección podemos asegurar que el consejo de administración es exclusivo de las sociedades anónimas.

Este órgano surge como resultado de la decisión de los propietarios de la empresa familiar de delegar la función de gobierno de la empresa, esto es muy común cuando la propiedad se diluye como resultado del crecimiento de la familia.

Las funciones más comunes del consejo de administración son: la función estratégica, la captación de recursos críticos y las funciones de gobierno relacionadas con el control de los intereses de los accionistas.

Es importante definir las funciones de este consejo para facilitar la toma de decisiones. Su función es dirigir la empresa mediante la planeación a largo plazo y no debe actuar en forma independiente de la empresa familiar.

El consejo de administración debe tener la capacidad de planear el desarrollo estratégico en el largo plazo, apegándose a los objetivos de la empresa y debe estar identificado con la creación de valor para todo lo que tiene relación con la empresa familiar.

En cuanto al comité de dirección es considerado dentro de los órganos de gobierno como el más operativo pues toma decisiones que se relacionan con la estructura de la organización y la implantación de estrategias. Este comité se encarga de coordinar todas las áreas que la empresa requiere para dirigir la estrategia y llevar a la empresa a una misma dirección. Cuenta con las mismas características de lo demás órganos con roles bien definidos, además de poder y autoridad.

Como se puede observar la organización de la empresa familiar es muy especial, pues depende como esté organizada la familia de acuerdo su grado generacional, forma de constitución de la propiedad y de cómo maneje la administración.

Lo anterior es la base para poder enfrentar los aspectos que se comentarán más adelante relacionados las situaciones a que se debe resolver la empresa familiar en su desempeño, como lo es la profesionalización de la misma.

Esta profesionalización no requiere necesariamente de la contratación de un directivo ajeno a la familia para que la encabece, sino que lo que exige es la profesionalización de la familia empresaria y de las instituciones o foros en los que se configure la voluntad de la empresa.

Al conseguir la profesionalización, la empresa familiar contará con reglas de conducta que regulen la relación entre familia y empresa, y con órganos de gobierno en los que se construyan las decisiones de forma colegiada y, preferiblemente, por consenso. Como se puede observar esta profesionalización se manifiesta cuando la empresa cuenta ya con el Protocolo Familiar donde se busca la formalización de la misma.

CONCLUSIONES:

Las PYMES son empresas de tipo industrial, comercial o de servicios que combinan recursos materiales, financieros, humanos y técnicos para la obtención, transformación y distribución de un bien o servicio buscando la satisfacción de diferentes necesidades de un determinado sector y en un mercado de consumo.

El trato personalizado hacia los clientes, ya que se enfocan hacia lo que ellos quieren, esto permite posicionarse en sus preferencias y mantenerlos cautivos, ya que ellos recomiendan a la empresa y contribuye a atraer nuevos clientes y apoya para que no acudan a la competencia. Muchas veces son los propietarios quienes le brindan la atención al cliente.

El manejar un mercado más pequeño, les permite satisfacer la demanda de manera eficiente y esto les deja sobrevivir y contribuye en un momento dado planear la expansión, debido a que han ganado una reputación por la calidad de los bienes o servicios y la atención al cliente.

El estudio de la empresa familiar es muy complejo por la variedad de situaciones que se pueden presentar en su desarrollo, debido a que su crecimiento y continuidad dependen de diversas circunstancias como lo pueden ser la buena armonía entre los integrantes de la familia, la adecuada selección del líder que mantenga la unidad familiar y control en la empresa, que logre crear una cultura empresarial o profesionalización de la misma y de manera conjunta busquen opciones que les permitan crecer.

Si existe la unión familiar y la convicción de mantener la continuidad, y la preocupación por crecer se puede acudir a las organizaciones que pueden orientar a su desarrollo, ya sea mediante asesoría o el apoyo con recursos económicos provenientes del Fondo PYME.

Bibliografía

Chiavenato, A. (1994). *Iniciación a la organización y técnica comercial*, D'VINNI Editorial LTDA, Santafé de Bogotá.

De La Garza R., M. I. (2006). *La Empresa Familiar: La cultura organizacional como influencia de su funcionalidad empresarial*. Tesis Doctoral en opción al grado de Doctor en Economía y Ciencias Sociales.

Gallo, M. A. y Amat, J. M. (2003): *Los secretos de las empresas familiares centenarias. Claves del éxito de las empresas familiares multigeneracionales*. Ediciones Deusto. Barcelona.

Gallo, M. Á. (2008). *Ideas básicas para dirigir la empresa familiar*. Ediciones Universidad de Navarra, S. A. España.

Ginebra, J. (1997). *Las Empresas Familiares, su dirección y su continuidad*. Panorama Editorial, S. A. de C. V., México.

Jaffe, D. (1999). *Trabajar con los Seres Queridos: Estrategias para el Éxito de una Empresa*. Buenos Aires: Editorial Ateneo.

Pallares Z., Romero D. y Herrera, M. (1990). *Hacer Empresa: Un reto*. Fondo Editorial Nueva Empresa.

Pérez, García-Tenorio, Basco, Jiménez, Sánchez (2007). *Fundamentos en la Dirección de Empresa Familiar*. Thomson Editores Spain.

Poza, Ernesto J. (2005): *Empresas Familiares*. Editorial Thomson. México.

Reyes, L. Y Sacristán, M. (2001). "Diferencias En el comportamiento como accionistas de los propietarios de empresas familiares". VIII Congreso Nacional sobre la Empresa Familiar de la Asociación Científica de Economía y Dirección de la Empresa (ACEDE), Universidad Complutense de Madrid, España.

Gallo, M. A. Y García Pont, C. (1989). "La empresa familiar en la economía española". *Papeles de Economía Española*, No. 39, pp. 67-85.

Reyes Hernández, R. *Las Empresas Familiares en México, Entorno (COPARMEX)*, Año13, No. 158; Octubre, 2001.

ABC Pymes Guía del Emprendedor (2001) *La Empresa Familiar (en red)* <http://www.abcpymes.com>.

Guizar Montufar, R. rafael.guizar@itesm.mx. ¿Empresas Familiares emprendedoras en México? *ide@s CONCYTEG*, Año 3, Núm. 33, 4 de marzo de 2008.