

DIRECCIÓN Y ÓRGANOS DE GOBIERNO DE LA EMPRESA FAMILIAR DEL SUR DE JALISCO, MÉXICO

Patricia Rivera Espinoza, Universidad de Guadalajara, México
Ezequiel Ramirez Lira, Universidad de Guadalajara, México
Enrique Roberto Azpeitia Torres, Universidad de Guadalajara, México

RESUMEN

El objetivo de este estudio fue analizar las condiciones en que se gestionan las empresas familiares desde sus órganos de dirección y gobierno, la forma en que actúa e influye la familia cuando participa en la administración de la misma. El presente estudio es no experimental, trasversal o seccional, descriptivo (Hernández et al., 2006), no probabilística y la selección es por conveniencia. En el 70% de las empresas el gerente o director general de la misma es el máximo accionista, la generación dominante es la primera, la cual está a cargo de la empresa; en el 83% de las mismas no existe el consejo de administración, en la sucesión el 91% de las empresas señalan que el fundador accionista desea que en el futuro la empresa siga siendo familiar, transmitirá la empresa por partes iguales entre sus hijos, al igual que el patrimonio una vez que fallezca. Se concluye que las empresas familiares del sur de Jalisco no cuentan con una dirección profesionalizante, son los propios dueños los que tienen la responsabilidad y toman decisiones sobre el desarrollo de la misma, estas empresas son el sustento de la familia. Muy pocas de ellas tienen una administración formal que aplican como desarrollo empresarial.

PALABRAS CLAVE: Órganos de Gobierno, Empresas Familiares, Sur de Jalisco

MANAGEMENT AND GOVERNING SYSTEMS OF FAMILY BUSINESS FROM SOUTH OF JALISCO, MÉXICO

ABSTRACT

The objective of this paper was to analyze the conditions in which family businesses from south of Jalisco, Mexico, process their administration and governing systems. This is non-experimental and descriptive research, based on a cross technique (Hernández et al. 2006), and nonprobability and convenience sampling. In 70% out of the businesses, the main shareholder usually acts as general manager. The dominant generation is the first generation, which is in charge of the company, 83% don't have a board of directors. When it comes to a company succession 91% of the businesses note that the founder and main shareholder, as soon as he should die, wishes that in the future such company should be part of the same family. We conclude that family businesses from south of Jalisco generally do not have a directive board of professionals, since the owners themselves take the responsibilities for all decisions regarding the business development. These businesses are the family's support. Very few have a formal administration board, which can be relied upon for business development.

JEL: M10, M12, M14, M21

KEYWORDS: Governing Systems, Family Businesses, South of Jalisco

INTRODUCCIÓN

Las empresas familiares cuentan con características especiales respecto a otro tipo de organizaciones empresariales, son propiedad de una familia, que lleva el control y la administración de la misma, buscando que la empresa continúe de una generación a otra (Miller & Le-Breton, 2005). Las empresas familiares en su mayoría no tienen definidos los sistemas de control de gestión que permitan comprobar los objetivos, por lo que predomina más el beneficio familiar que el beneficio empresarial. La mayoría tiene problemas serios para superar la transición entre la primera y la segunda generación (Jaramillo, 2006). La importancia del estudio de la empresa familiar radica en que sólo entre el 10% y 15% de las empresas creadas por sus fundadores permanece en una tercera generación, situación que puede ser generada por la forma en que son gestionados los órganos de gobierno que las componen y el proceso de sucesión. Cuando se pierde la armonía familiar y la perspectiva empresarial, puede suceder una serie de dificultades para construir el tipo de organización profesionalizada orientada al cambio permanente que exige el entorno actual, lo cual no permite la adquisición de una estructura organizacional despersonalizada.

Por otra parte, atendiendo a Jaramillo (2006), a pesar de no contar con un sistema de dirección capaz de retroalimentar a la organización, las empresas familiares juegan un papel importante en el desarrollo económico de la región.

La pregunta de investigación es: ¿existen diferentes tipos de empresas familiares en función de su gestión, sus órganos de dirección y gobierno y la forma en que actúa e influye la familia cuando participa en la administración de la misma? El objetivo general es analizar las condiciones en que se gestionan las empresas familiares desde sus órganos de dirección y gobierno, la forma en que actúa e influye la familia cuando participa en la administración de la misma y con esto poder brindarle a los empresarios herramientas que los ayuden a trascender de ese obstáculo generacional.

Esta investigación se estructura de la siguiente forma: En la sección de revisión literaria se presentan situaciones relacionadas con el consejo de administración y el consejo de familia, familia que a veces no solo se compone de los familiares directos, también se incluyen parientes políticos como cuñados, primos, etc., y cómo estos interactúan en favor, o perjuicio de la misma empresa. En el apartado de metodología se hace referencia a que la utilizada se seleccionó de acuerdo al tipo de estudio y a las condiciones de la muestra poblacional. El contexto del estudio se realizó en las poblaciones más representativas del Sur de Jalisco

REVISIÓN LITERARIA

El estudio de la empresa y su dirección ha sido abordado principalmente por la teoría de la organización planteada por Simon (1957), él considera a las empresas como una organización donde el recurso humano está jerarquizado y las relaciones están sujetas al principio de autoridad. La administración es la fuerza operante que imprime a la empresa la dirección a seguir para la obtención de los objetivos. Los órganos de gobierno se definen como formaciones y estructuras internas, son considerados como el punto cardinal de las empresas, que imprime valor a las mismas y constituye el núcleo a través del cual, formal o informalmente, se expresan las directrices generales estratégicas y de funcionamiento empresarial (Serna y Suárez, 2005). Se conocen tres teorías que sustentan el estudio del consejo de administración (teoría de la agencia, teoría de la administración y teoría de la dependencia de los recursos) éstas tienen limitación en la empresa familiar o se aplican parcialmente, por lo cual no dejan de ser importantes en la empresa (Gubitta y Gianecchini, 2002). El máximo órgano de gobierno en las empresas familiares es el Consejo de Administración. Su poder procede de la Junta General de Accionistas, cuya función es reunir a los accionistas mayoritarios para supervisar la gestión de la empresa y el desarrollo del personal directivo. El segundo órgano de gobierno es el consejo familiar, que tiene por objetivo vincular los intereses de la familia con los de la empresa; éstos representan a todos los integrantes de la familia (Serna y Suárez, 2005).

El manual editado por la Corporación Financiera Internacional (IFC por sus siglas en inglés), señala que las empresas familiares son la forma de organización comercial más antigua. Representan más del 70 % de la totalidad de las empresas y juegan un papel clave en el crecimiento de la economía y el empleo de la fuerza laboral. Las empresas de propiedad familiar tienen una característica que las diferencia de otras pues, dado que una familia lleva el control y la administración de las mismas, se busca que la empresa continúe de una generación a otra (Miller & Le-Breton, 2005). Cabrera y García (2001), no únicamente hablan de la relación entre empresa-familia, mencionan que el control directivo y la propiedad recaen en miembros de la familia y se transfieren a la siguiente generación. La Porta *et al.*, (1999); Claessens *et al.*, (2000) y Faccio y Lang (2002) muestran que la mayoría de las firmas en el mundo son controladas por sus fundadores y herederos. Para Basu *et al.*, (2009) además de lo anterior mencionado, propone que la familia debe mantener un monto sustancial de la riqueza familiar en la empresa. Andres (2008), presenta resultados al mostrar que las empresas familiares son más rentables que las firmas con propiedad dispersa, por lo cual tienen un desempeño superior en comparación con otro tipo de accionistas controlantes.

En México, la empresa familiar compuesta por la “familia” no sólo se refiere a los parientes cercanos, sino que abarca tanto a los parientes políticos, (esposos de las hermanas) parentescos religiosos (compadres y ahijados), como los emotivos, amigos, nanas y el personal muy antiguo en el servicio de la empresa. Para Fernández, (2013), en el estudio que hace con respecto a la profesionalización de las empresas familiares en España e Inglaterra, específicamente en términos de la sucesión encontró que la división cronológica de la empresa se debe a distintos criterios, como la edad, la educación, los méritos, y experiencia obtenida en la misma empresa como aspectos en los que se funda la decisión de la sucesión. En esta investigación se concluye que el principal factor de decisión es la condición de primogénito(a), la segunda es la experiencia, la tercera son los méritos y la cuarta la edad. A diferencia de lo que se aprecia en nuestro estudio, en donde la mayoría de los encuestados no saben a ciencia cierta quien será el sucesor, si es que lo hay. Por su parte, Bustos (2011), establece que debe existir un plan de sucesión en torno a la definición de roles y objetivos, tal y como se muestra en nuestra investigación. Por otra parte, en el caso de la toma de decisiones Álvarez (2013), menciona que la familia debe reunirse y decidir cuál o cuáles decisiones se tienen que tomar para lograr los objetivos planteados, según este trabajo la decisión no solo emana de una persona, al contrario de los que se presenta en nuestra investigación en donde la mayoría de las decisiones se toman por parte del fundador o accionista principal, con mucha colaboración del resto de la organización familiar.

Contexto

El sur de Jalisco es un área llena de contrastes. La agricultura es la actividad económica más importante, y se dirige al comercio tanto para consumo local como regional, con poca actividad industrial. Las principales empresas son micro o pequeñas, sin descartar las grandes empresas que sobresalen en esta región, como son: el ingenio azucarero de Tamazula, la fábrica de papel de Atenquique, Cementos Guadalajara, Cementos Tolteca y las caleras ubicadas en Zapotiltic, entre otras. Por su ubicación geográfica, esta región ha sido un polo para la inversión agrícola hacia la producción de cultivos (aguacate, hortalizas, berries) para la exportación en la perspectiva de la competitividad económica, descartando cualquier consideración ambiental y social (Morales, 2005). En el municipio de Tamazula de Gordiano, la economía se basa en la agricultura, destacando la producción de caña de azúcar en el ingenio como su principal actividad industrial.

METODOLOGÍA

Se utilizó la unidad geográfica como unidad de análisis: empresas de los municipios de Sayula, Tamazula, Tuxpan, Zapotiltic y Zapotlán el Grande, todos ellos ubicados en Jalisco.

Diseño de la Investigación

El presente estudio es no experimental, trasversal o seccional, descriptivo (Hernández *et al.*, 2006), no probabilístico y la selección se realiza por conveniencia. Se identificó y aplicó el instrumento a 20 empresas familiares de los municipios de Zapotiltic y Tamazula, a 14 de Zapotlán el Grande, a 10 de Tuxpan y a 8 de Sayula. El instrumento utilizado consistió en un cuestionario sobre el gobierno y la Dirección de la empresa familiar en 2014. La mayor parte de preguntas son cerradas y se dividen en once bloques que siguen los lineamientos de la tabla 1:

Tabla 1: Operacionalización de Variables

Nombre	Definición	Unidad de medición
Tamaño y mercado de la empresa	Indaga acerca de la forma y actividad de la empresa	Clasificación por tamaño según la Secretaría de Economía del gobierno de México
Generación dominante	Se enfoca a la gestión de la empresa	Forma de la toma de decisiones dentro de la empresa
Propiedad / Patrimonio	Se concentra en la propiedad y patrimonio actual de la empresa, así como la transmisión de los mismos	Capital invertido en la empresa y capital familiar, ¿En qué casos se intercambia?
Incorporación de familiares a la estructura organizacional Organos de gobierno	Basado en la incorporación y protocolo familiar de la empresa. Se refiere al consejo de administración.	Por los puestos ocupados por los familiares dentro de la estructura organizacional La existencia o no de los mismos
Organos de familia	Abarca el consejo de familia.	Los miembros que lo integran
Órganos de sucesión	Relativo a la sucesión empresarial.	Los planes de sucesión

En esta tabla se describe la operacionalización de las variables relacionadas con el objeto de estudio de esta investigación

En todos los casos la entrevista fue directa, cara a cara en cada una de las empresas seleccionadas.

Tipo de investigación: Exploratoria, descriptiva, se hará uso de técnicas metodológicas tanto cuantitativas como cualitativas

Análisis de datos: Los datos son analizados en Excel, para obtener medidas de tendencia central, y desviación estándar.

RESULTADOS

Características de las empresas familiares en los municipios de Sayula, Tamazula, Tuxpan, Zapotiltic y Zapotlán el Grande, Jalisco. En la tabla 2 se presenta la media de las empresas de los municipios estudiados, de acuerdo a la clasificación del tamaño por número de empleados y volumen de ventas, en promedio cuentan con 8.5 empleados de tiempo completo en su empresa, El INEGI (2009) las considera microempresas por el número de personas empleadas. La Estratificación de las empresas se realizó de acuerdo a lo publicado en el Diario Oficial de la Federación, del 30 de diciembre de 2002, que señala que de acuerdo al sector industrial, comercial y de servicios, se considera microempresa cuando cuenta tiene de 0 a 10 empleados. En el estado de Jalisco, éstas constituyen el 88% de acuerdo al número de empleados, y en los municipios del sur de Jalisco el porcentaje es similar al reportado a nivel nacional. En este punto es importante destacar que en la región sobresalen dos empresas en el municipio de Zapotlán el Grande que cuentan con 93 trabajadores y aportan \$80'000,000.00 de ventas anuales. Dichas empresas se clasifican como pequeñas, en relación al monto de venta anual, y como medianas, por el número de trabajadores que emplean de tiempo completo. Ambas apoyan a la economía familiar, y contribuyen en la generación de empleo (en el sur de Jalisco se contratan 521 empleados), lo que ayuda en el sustento de las familias.

Tabla 2: Variables Para Determinar el Tamaño de la Empresa

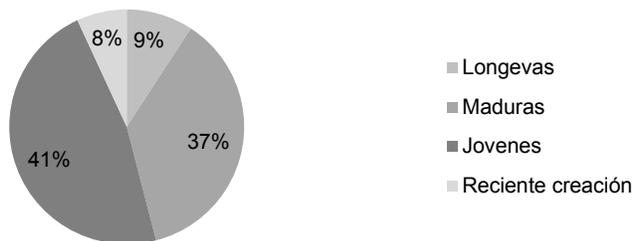
Variable	Media
Número medio de empleados	8.5
Ventas	3'088,826.47
Edad de la empresa	33

En esta tabla se muestra la caracterización de las empresas estudiadas de acuerdo con su tamaño en número de empleados, edad de la empresa y en ventas

Forma y Actividad de la Empresa

Las actividades de dirección y gobierno en la empresa familiar han sido estudiadas desde diferentes ámbitos y niveles de análisis. El primero de éstos es la Forma y Actividad de la empresa donde se señala. Para el municipio de Zapotlán el Grande, los años de fundación de la empresa datan de 1917 a 2011, la más antigua es de 133 años en el municipio de Zapotlán el Grande.

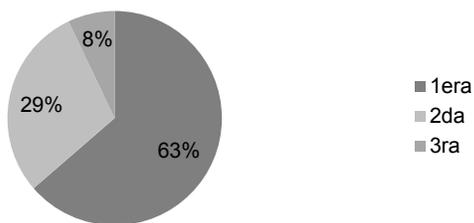
Figura 1: Clasificación de Acuerdo a Su Edad, de las Empresas Familiares en el Sur de Jalisco



Es fundamental tomar en cuenta la edad de la edad de las empresas, desde su fundación hasta esta fecha con el objeto de poder determinar si la antigüedad es un factor de éxito o no.

Las actividades de dirección y gobierno en la empresa familiar han sido estudiadas desde diferentes ámbitos y niveles de análisis. El primero de éstos es la Forma y Actividad de la empresa donde se señala, para la región de estudio, los años de fundación de la empresa datan de 1917 a 2011, la más antigua es de 133 años en el municipio de Zapotlán el Grande. En cuanto a la antigüedad, el mayor porcentaje lo encontramos en las empresas jóvenes de 1992 a 2009 con un 41% , las empresas fundadas entre los años 1982 a 1991 con un 37%, seguido de las fundadas en 1972 a 1981 con un 9%, y las de reciente creación, 2011 a 2011 solo el 8%. * Nota. El 5% de las empresas encuestadas no pudieron establecer la fecha de inicio de operaciones)

Figura 2: Generación Dominante en las Empresas Familiares del Sur de Jalisco

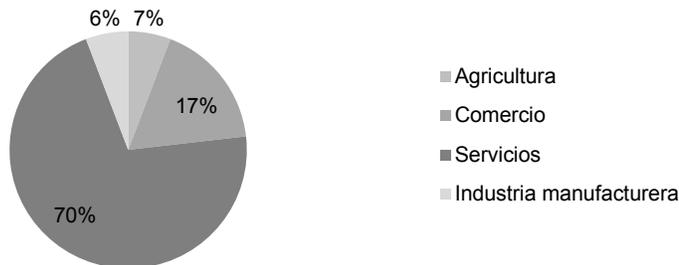


Para las empresas familiares es muy difícil trascender hacia la segunda o tercera generación, por lo general esto se debe a los pocos o nulos planes de sucesión

En lo referente a la generación que está a cargo en las empresas del sur de Jalisco la primera generación predomina con un 63% en los municipios de Sayula, Tamazula, Tuxpan y Zapotiltic. Sin embargo en el

municipio de Zapotlán el Grande predomina la segunda generación; esto se da por la antigüedad de las empresas: por lo regular, cuando el fundador muere, deja a su hijo en su lugar, figura no 2. En el caso de la primera generación, está adopta patrones culturales paternalistas, la responsabilidad y las decisiones las toman ellos, así como el poder en manos del fundador como lo señala Cabrera et al., (2011).

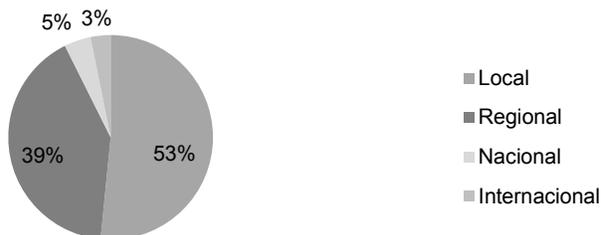
Figura 3: Sector al Que Están Enfocadas Las Empresas Familiares del Sur de Jalisco



En términos generales y a pesar que las regiones estudiadas se consideran del orden rural, las empresas predominantes en estas regiones son las enfocadas al sector servicios, aunque se podría pensar que las del sector primario serían las predominantes

Si nos enfocamos en el sector al que se dirigen estas empresas, el 70% pertenecen al sector servicios, por lo que están en contacto con el público. En 2009, el INEGI señaló que las microempresas del sector servicio en México representan el 94% del total de las unidades económicas. Encontramos también un bajo porcentaje en el sector agrícola 5%, pues las empresas de este ramo se encuentran principalmente en dos municipios cuya vocación es agrícola y pecuaria: Tuxpan y Zapotlán el Grande; en ambos casos, no existe industrialización de la materia prima. Las empresas que manufacturan las localizamos en Sayula principalmente.

Figura 4: El Mercado al Cual Están Enfocadas las Empresas Familiares del Sur de Jalisco



Las posibilidades para que una empresa familiar de la región de estudio se desarrolle de manera nacional o incluso internacional son en realidad pocas. En términos generales estas empresas desarrollan sus actividades en mercados locales y otro tanto en mercados regionales.

Las empresas familiares cuentan con un enfoque de mercado local del 53% y regional 39%, predominando el local. El 5% de las empresas se dedica al mercado nacional y un 3% al mercado internacional, las empresas que realizan esta actividad están ubicadas en los municipios de Zapotlán el Grande y Sayula. Tal como lo señalan Barry, (1975); Gallo y García, (1996) estas compañías tienden a ser más locales por las dificultades que representa el crecimiento en las mismas, debido a la escasez de miembros de la familia dispuestos a aceptar funciones de responsabilidad dentro de la empresa, así como por la limitación de recursos financieros que conlleva mantener la propiedad familiar.

Gestión de la Empresa y Propiedad Actual

En lo referente a la gestión, se encontró que en el 70% de las empresas el gerente o director general de la misma es el máximo accionista, el 30% de las empresas elaboran un presupuesto anual de gastos e ingresos, sin embargo solo el 41% de ellas elabora un balance general, un 7% cada trimestre, otro 20% cada semestre y un 11% cada año. Es importante mencionar que el 11% nunca ha realizado un balance general. De acuerdo con González et al. (2010), la contabilidad es básica para tomar decisiones, arriba del 50% de las empresas no llevan una contabilidad por producto o servicio y no cuentan con un plan por escrito, la dirección de las empresas de esta zona se caracteriza por no llevar una proceso administrativo formal y no contar con estrategias o acciones para que la empresa salga adelante.

En el 63% de las empresas, la generación dominante es la primera, en el resto son la segunda y tercera generación las cuales están a cargo de la empresa. En promedio, el 87% de la propiedad pertenece actualmente a la familia, en lo referente a miembros de la familia que son accionistas, en el 43% de ellas no cuentan con accionistas o son ellos mismos; el otro 45% tiene entre dos y cinco accionistas, y ellos consideran que el hecho de ser una empresa familiar los limita para el crecimiento; el 34% señala que sí tienen limitaciones y mencionan varios puntos: no hay mercado, falta de información, necesitan nuevas ideas y estrategias, se cuenta con esa empresa para salir adelante, para apoyar a la familia o en su caso es poca la familia como para pensar en expandirse. El 54% señala que no se limita la posibilidad de crecimiento debido a que es la familia la propietaria, sino al contrario, las decisiones sobre el rumbo de la empresa no se basan en decisiones familiares, dependen del interés y no de la familiaridad, porque se conoce bien el negocio y no se descarta la opción de consulta a técnicos o profesionistas cuando se requiere o en beneficio de la propia empresa. Basu *et al.*, (2009) menciona sobre la participación activa de la familia en la gerencia y órganos de gobierno y la transferencia intergeneracional como objetivo corporativo que son características específicas que poseen las empresas familiares. El carácter de propietarios a largo plazo en la familia, es mantener un monto sustancial de la riqueza familiar en la empresa.

Incorporación de la Familia en la Empresa

La parte de incorporación de la familia en la empresa se observa en estas organizaciones en relación a los accionistas: algunos trabajan en la empresa, los hay que no son accionistas pero son familia, otros trabajan en otra empresa que no pertenece a la familia; así mismo se señala el caso de parientes políticos que trabajan en la misma. En cuanto a la toma de decisiones acerca de quién se incorpora a trabajar en la empresa familiar, el 60% menciona que el accionista mayoritario o los accionistas de la empresa o el inmediato superior jerárquico toma la decisión; en otros casos, se basan en una reunión informal entre los miembros familiares accionistas. En otras empresas no existen normas claras establecidas para la incorporación de un familiar a la empresa, no existe un sueldo similar para todos y no todos tienen el mismo nivel jerárquico. Los accionistas son la familia o un solo accionista controlante, como lo señala Andres (2008), sin embargo no encontramos esta propuesta del autor en estas empresa del sur de Jalisco; al mostrar que las empresas familiares no sólo son más rentables que las firmas con propiedad dispersa, sino que tienen un desempeño superior en comparación con otro tipo de accionistas controlantes.

Órganos de Gobierno (Consejo de Administración)

El consejo administrativo en el 83% de las empresas no existe, en el resto donde sí existe, se observa la presencia de la familia de distintas generaciones, lo que Cabrera, Deniz y Martín (2011) denominan “Consejo de Dominio Familiar”. En éste, el poder de la empresa se concentra en el familiar de mayor edad, como el máximo ejecutivo tal como lo señala Howton *et al.* (2005), o puede suceder un estancamiento en estas empresas como lo menciona Combs *et al.*, (2007). El número total de consejeros es de dos o tres miembros. En lo referente a otros consejeros minoristas son principalmente amigos de la familia; de éstos algunos miembros son mujeres 18%, por lo que no es exclusivo de los hombres, aunque la representación

de la mujer en el consejo es minoría. Lo mismo encontró Campbell y Minguez 2010 citado por Cabrera *et al.*, (2011) a diferencia de De Luis *et al.*, (2008) y Web (2004), que reportan un porcentaje mayor de mujeres en los consejos de administración. En estas empresas el consejo se reúne en promedio cuatro veces al año. En algunas ocasiones, cuando es necesario aparte de las reuniones ordinarias, se levanta acta y habitualmente se tratan cuestiones estratégicas de la empresa; estas empresas que cuentan con el consejo de administración creen que el consejo sí es útil ya que da una solución a los problemas que se presentan, se toman en conjunto decisiones, pueden tratarse problemáticas más a fondo para ver el beneficio de la empresa, y se logran los objetivos establecidos. Para decidir el rumbo de la empresa, favorecen los acuerdos en la toma de decisiones y ayudan a tomar decisiones estratégicas.

Órgano de la Familia Empresarial (Consejo de Familia)

El estudio mostró que el 81% de las empresas analizadas no cuenta con un consejo de familia y no sabe lo que es, el 13% sí cuenta con él y conoce lo que es un consejo de familia y cuáles son sus funciones. Serna y Suárez (2005), en su estudio de empresas familiares en Colombia, señalan que el 75% de las empresas encuestadas no tienen instaurado este órgano y se reúnen dos veces al año, presentan estadísticas de las reuniones que van desde mensual 25%, semestral 18% y anual 16%. Las empresas se reúnen más veces en el consejo de administración que en el consejo familiar, debido a que el primero debe tomar decisiones para el desarrollo y futuro de la empresa. El consejo de familia permite el intercambio de opiniones, facilita la armonía, unidad y diálogo y sirve para elaborar un plan de formación para los miembros de la familia, además de que facilita la comunicación. En él se define quiénes pueden participar en las reuniones, en las que toma parte la mayor parte de la familia, y ningún familiar político participa. Por otra parte, se considera útil contar con el consejo de familia debido a que se fortalecen las relaciones familiares, facilita la evolución de la empresa, supera conflictos y fomenta el compromiso de la familia con la empresa.

El Patrimonio Familiar/Patrimonio Empresarial

En nuestro estudio, el 84% de las empresas menciona que no cuentan con una estructura societaria para ordenar el patrimonio empresarial, utilizan los recursos financieros de la empresa para necesidades particulares; el 50% de ellos expresa que existen familiares que avalan con su patrimonio personal a la empresa. No existen mecanismos para facilitar la venta de las acciones de un familiar, y por lo general no se reparten dividendos entre los accionistas, aunque un 20% declaró que sí reparte dividendos. Actualmente no hay norma establecida sobre este reparto, y se basan en un cierto porcentaje de las ganancias obtenidas: aguinaldo, vacaciones y seguro, partes iguales entre los socios, su trabajo dentro de la empresa y desempeño en el trabajo o de acuerdo al porcentaje de inversión. El 29% de las empresas señala que menos del 41% de su riqueza familiar está ligado a la empresa; otro 25% menciona que es el 61%; un 10% aporta más del 80% de su riqueza a la empresa, y algunos cuentan con el financiamiento por parte de proveedores y banca comercial. También consideran otras fuentes de financiamiento para el desarrollo de la empresa como: fondos de gobierno, ventas de acciones, financiamiento bancario, apoyos gubernamentales y fondo PYME, programas de apoyo federal con tasas muy accesibles y/o a fondo perdido.

Sucesión

En la sucesión el 91% de las empresas encuestadas señalan que el fundador accionista desea que en el futuro la empresa siga siendo familiar, y los sucesores manifiestan lo mismo. El 41% de las empresas señalan esta sucesión porque confían en su capacidad para tomar el control de la empresa, el 36% señala que la persona que ha sido designada como potencial sucesor tiene interés profesional y desea, a nivel personal, continuar con el proyecto empresarial de la familia. En la transmisión de la dirección, algunas empresas no han pensado nada 39%, otras señalan que es pronto todavía para pensar en eso 4%, el 53% menciona que tienen algunas ideas. En las reuniones informales o en las del consejo de administración se tratan los temas relacionados con la sucesión, y se señala que el futuro sucesor tiene que cumplir los siguientes requisitos:

estudios universitarios específicos, experiencia laboral y, en algunos casos, haber ocupado previamente un puesto de inferior rango dentro de la empresa, para demostrar conocimiento sobre la misma, como lo señala Vallejo (2007). Las prioridades que debe tomar en cuenta el futuro sucesor son: proveer de patrimonio a las siguientes generaciones, mejorar la competitividad, crecer y crear empleos en la zona que se ubican. No se sabe específicamente el rol que va a jugar el máximo ejecutivo una vez que lo sucedan. Por una parte las empresas tienen claro que, si va a haber sucesión, el primer dueño seguirá al frente de la empresa, sin embargo el papel que va a jugar no lo tienen especificado en más del 53% de los casos. Lo que esto genera es un retraso en la sucesión, lo cual es la cuarta de las trampas que señala (Gallo y Cappuyns, 1999, citado por Negreira 2007). Para estos autores el retraso en la sucesión está *enfocado a la falta de ética por el daño que se hace a los sucesores, a otros miembros de la familia y de la organización, y por el riesgo en el que se pone la continuidad de la empresa*. Bennedsen *et al.*, (2007) señalan que las sucesiones familiares llevan al pobre desempeño del gerente familiar.

Transmisión de la Propiedad de la Empresa a la Siguiete Generación

Se identifican tres opciones: a) las empresas aún no tienen nada claro en materia de sucesión, b) lo tienen claro o c) tienen algunas ideas al respecto. La mayoría de las empresas están relacionadas con la opción c, aunque lo más delicado es que el 34% no han pensado nada sobre la transmisión de la empresa al sucesor. Los que tienen idea de la transmisión de la propiedad a la siguiente generación señalan que transmitirán la empresa por partes iguales entre todos sus hijos, al igual que el resto de su patrimonio, una vez que el máximo accionista fallezca. Es importante señalar además que no cuentan con un protocolo familiar.

CONCLUSIONES

Las empresas familiares del sur de Jalisco no cuentan con una dirección profesionalizante, son los propios dueños los que tienen la responsabilidad y toman decisiones sobre el desarrollo de la misma, estas empresas son el sustento de la familia. Muy pocas de ellas tienen una administración formal que la aplican como desarrollo empresarial. La mayoría de empresas familiares no conoce los órganos de gobierno que pueden implementar. El consejo administrativo y el consejo de familia de estas empresas no existen, y en aquellas en donde sí existe, se observa la presencia de la familia en distintas generaciones. En éstas se reúnen más veces en el consejo de administración que en el consejo de familia, debido a que el primero debe tomar decisiones para el desarrollo y futuro de la empresa. El consejo de familia resulta útil ya que permite el intercambio de opiniones, facilita la armonía, unidad y diálogo y permite a los miembros elaborar un plan de formación, lo que facilita la comunicación entre ellos para beneficio de la empresa.

REFERENCIAS

- Andres, C. (2008): Large shareholders and firm performance: an empirical examination of founding-family ownership. *The Journal of Corporate Finance*, 14 (4), pp. 431-445.
- Álvarez, M., Rodríguez, J. (2013): El Protocolo Familiar guía práctica para su elaboración en 7 sesiones. Palibrio Estados Unidos IN pp. 220-245
- Barry, B. (1975): The Development of Organization Structure in the Family Firm. *Journal of General Management*, Vol. 3, nº 1, pp. 42-60.
- Basu, N.; Dimitrova, L. and Paeglis, I. (2009): Family control and dilution in mergers, *Journal of Banking & Finance*, 33 (5), pp. 829-841.

Bennedsen, M.; Meisner Nielsen, K.; Perez-Gonzalez, F. and Wolfenzon, D. (2007): Inside the family firm: the role of families in succession decisions and performance. *Quarterly Journal of Economics*, 20 (2), pp. 647-691.

Bustos, A. (2011): Sucesión en la empresa familiar. Centro de excelencia en Gobierno Corporativo. Editorial LID, México, pp. 95-118

Cabrera, S. M. K; Déniz, D. M. C y Martín, S. J. (2011): Consejo de administración y potencial para la responsabilidad social de las empresas familiares n cotizadas españolas, *Rev. Investigaciones Europea de Dirección y Economía de las Empresas*, Vol. 17 No.3 pp. 47-67

Cabrera, S. K. Dés. P .P y García, A. D. (2001): The succession process from a resource- and knowledge-based view of family firm, *family business review* vo. 14, No. 1 pp. 7-29

Campbell, K. Y Minguez-Vera, A. (2010): Female Board Appointments and Firm Valuation: Short and Long-Term Effects, *Journal of Management and Governance*, Vol. 14, pp. 37-59.

Claessens, S.; Djankov, S. and Lang, L. (2000): The separation of ownership and control in East Asian Corporations. *Journal of Financial Economics*, 58 (1-2), pp. 81-112

Combs, J. G., Ketchen Jr., D.J., Perryman, A. A. y Donahue, M. S. (2007): The Moderating Effect of CEO Power on the Board Composition-Firm Performance Relationship, *Journal of Management Studies*, Vol. 44, pp. 1299-1323.

De Luis, C. P., Martínez, S. A., Pérez, P. M. y Vela, J., M. J. (2008): Gender Diversity in Management: Curvilinear Relationships to Reconcile Findings, *Gender in Management: An International Review*, Vol. 23, pp. 583-597

Faccio, M. and Lang, L. (2002): The ultimate ownership of Western European corporations. *Journal of Financial Economics*, 65 (3), pp. 365-395.

Fernández, V. (2013): Nuevas investigaciones sobre la gestión de la empresa familiar en España. Universidad Politécnica de Catalunya. Barcelona, España pp 90-116

González, F. M., Guzmán, V. A., Pombo, B. C y Trujillo, D. M. (2010): Empresa familiar: revisión de la literatura desde una perspectiva de agencia *Cuadernos de Administración*, vol. 23, núm. 40, enero-junio, 2010 Pontificia Universidad Javeriana Colombia, pp. 11-33

Gallo, M. A.; García, P. C. (1996): Important Factors in Family Business Internationalization. *Family Business Review*, Vol. 9, No 1, pp. 45-59.

Gallo, M. A., Cappuyns, K. (1999): Ética de los comportamientos personales en la empresa familiar. Resultados de una encuesta, en Melé, D., (coord.), *Consideraciones éticas sobre la iniciativa emprendedora y la empresa familiar*, VIII coloquio de ética empresarial y economía, EUNSA, Navarra, pp. 179-182.

Gubitta, P., and Gianecchini, M. (2002): Governance and Flexibility in family-owned SMEs. *Family Business Review*, Vol. 15 No. 4, pp. 277-297.

Hernández, S. R., Fernández, C. C. y Baptista, L. P. (2006): Metodología de la investigación. Editorial Mc Graw Hill, México, pp. 58-75

Howton, S. D., Howton, S. W. and McWilliams, V.B. (2005): "Management, Governance and Corporate Responsibility". En Doh, J.P y Stump, S.A. Handbook on Responsible Leadership and Governance in Global Business, Edward Elgar. Gran Bretaña. pp. 243-258

INEGI (2009): Micro, pequeña, mediana y gran empresa, estratificación de los establecimientos, Censo económico 2009

Jaramillo, C. (2006): Las finanzas de los negocios familiares: El tamaño sí importa. Revista Debates IESA. Volumen XI. Número 2 abril-junio, Venezuela, pp. 28-33

La Porta, R.; López de Silanes, F. and Shleifer, A. (1999): Corporate ownership around the world. The Journal of Finance, 54 (2), pp. 471-517.

Miller, D. y Breton-Miller, L.I. (2005): Managing for the Long Run: Lesson in Competitive Advantage from Great Family Businesses. Boston, MA: Harvard Business School Press

Morales, H. J. (2005): Desarrollo rural y sustentabilidad en el sur de Jalisco: construyendo alternativas I Foro "Diálogos sobre el Sur de Jalisco: Actualidad y Futuro del Desarrollo" 22 de Febrero del 2005, Zapotlán el Grande, Jal.

Negreira, del R. F. y Negreira del R. J. (2007): La evolución de las empresas familiares, una transición del liderazgo creativo hacia una política de gobierno corporativo integradora" XV Congreso Nacional de Ética de la Economía y de las Organizaciones El Buen Gobierno de las Organizaciones IESE Business School Barcelona, pp. 12-32

Serna, G. H y Suárez, O. E. (2005): La empresa familiar, estrategias y herramientas para su sostenibilidad y crecimiento, editorial Temis S.A, Bogotá, Colombia

Simon, H. (1957): El comportamiento administrativo. Estudio de los procesos de adopción de decisiones en la organización administrativa, Aguilar, México, 2ª edición

Vallejo, B (2007): Empresas familiares, Rev. Cuaderno de Gestión Vol. 7 Núm. 1, pp 99-100.

Webb, E. (2004): An Examination of Socially Responsible Firms' Board Structure, Journal of Management and Governance, Vol. 8, pp. 255-277.

BIOGRAFÍA

Patricia Rivera Espinoza es Doctora en Ciencias por la Universidad de Colima. Profesora Investigadora Titular de Tiempo Completo por la Universidad de Guadalajara, adscrita a la Maestría en Administración de Negocios. Se puede contactar en el Departamento de Sociedad y Economía del Centro Universitario del Sur de la Universidad de Guadalajara. Av. Enrique Arreola Silva # 883, c.p. 49000. Ciudad Guzmán, Jalisco, México. Correo electrónico patricia@cusur.udg.mx

Ezequiel Ramírez Lira es Doctor en Desarrollo Humano por la Universidad del Valle de Atemajac. Profesor Investigador Asociado de Tiempo Completo por la Universidad de Guadalajara, adscrito a la Maestría en Administración de Negocios. Se puede contactar en el Departamento de Sociedad y Economía del Centro Universitario del Sur de la Universidad de Guadalajara. Av. Enrique Arreola Silva # 883, c.p. 49000. Ciudad Guzmán, Jalisco, México. Correo electrónico ezequielr@cusur.udg.mx

Enrique Roberto Azpeitia Torres es Doctorante en Ciencias de la Administración por la Universidad del Valle de Atemajac. Profesor Investigador Asociado de Tiempo Completo por la Universidad de Guadalajara, adscrito a la Maestría en Administración de Negocios. Se puede contactar en el Departamento de Sociedad y Economía del Centro Universitario del Sur de la Universidad de Guadalajara. Av. Enrique Arreola Silva # 883, c.p. 49000. Ciudad Guzmán, Jalisco, México. Correo electrónico enriquea@cusur.udg.mx