

LAS EMPRESAS FAMILIARES Y SUS ORGANOS DE GOBIERNO: CASO EMPRESAS DE GUADALUPE VICTORIA

Mariana Monserrat Valenzuela Montoya, Universidad Autónoma de Baja California

RESUMEN

Las empresas son un elemento fundamental para el desarrollo económico de un país, constituyen una fuente de empleo amplia, además de que actúan como agentes del desarrollo económico de una comunidad. Las empresas familiares (EF) son el tipo predominante de empresa en todo el mundo. Están ligadas a nuestra vida económica y social, tienen en su identidad como empresa, las mismas características que cualquier otra empresa; la principal diferencia es su conexión con una familia o grupo familiar que posee una influencia directa en la dirección y control de la misma. El propósito de este trabajo es dar a conocer los resultados iniciales del Diagnóstico de las EF de Guadalupe Victoria pertenecientes al Valle de Mexicali, México, y determinar los órganos de gobierno que las rigen, con la finalidad de ayudar a la familia empresaria a cristalizar su visión en acciones concretas. Los órganos de gobierno involucran a los tres subsistemas de la empresa familiar (propiedad, familia y empresa) y durante este proceso cada uno de éstos experimentará cambios importantes.

PALABRAS CLAVE: Empresas Familiares, Órganos de Gobierno, Guadalupe Victoria

FAMILY-OWNED BUSINESSES AND THEIR GOVERNING STRUCTURE: THE CASE OF BUSINESS IN GUADALUPE VICTORIA

ABSTRACT

Businesses are a key element in the economic development of a country; they are a large source of employment and act as agents of economic development in a community. Family businesses are the predominant type of companies around the world. They are linked to our economic and social life. They have their own identity, and same characteristics as any other business. The difference from a family-owned business and others business is relations with a family or a family group, who has a direct influence on the direction and control of the business. The purpose of this paper is to provide the reader with the initial results of the Assessment of Family Businesses in Guadalupe Victoria belonging to the Mexicali Valley, México, and determine the governing structure that prevails in the family-owned business in the region. The objective is to assist the family-owned business to crystallize their vision into action. The governing structure involving the three subsystems of the family business, property, family and business, are examined.

JEL: M19, R20.

KEYWORDS: Family businesses, governing structure, Guadalupe Victoria

INTRODUCCIÓN

En el desarrollo de este artículo seguimos el modelo de los tres círculos de Imanol Belausteguigoitia Rius (2004) con el objeto de analizar la problemática de las relaciones familiares y empresariales, ya que los individuos que participan directa e indirectamente en un negocio familiar, tienen intereses y puntos de vista que difieren, de acuerdo con sus situaciones particulares.

En el presente trabajo se habla sobre las EF, sus características y los órganos de gobierno que existen en ellas. Además, como principal contribución se da a conocer el resultado del diagnóstico aplicado a las EF de Guadalupe Victoria ya que esta ciudad se encuentra en vías de desarrollo por el aumento de población, llegada de instituciones de educación y de reconocidas empresas.

La organización de este artículo posee la siguiente estructura. En la sección I, presentamos la introducción, en la sección II, de revisión literaria se presenta literatura relevante respecto a las características de las EF, el modelo de los tres círculos y los órganos de gobierno en las EF, en la sección de metodología, se presenta el diagnóstico de la EF. En la sección IV se presentan los resultados obtenidos bajo el modelo de los tres círculos. Finalmente en la sección V se presentan las conclusiones.

REVISIÓN LITERARIA

Situación actual de la Empresa Familiar y MiPyME en Baja California

Las MiPyMES, son organizaciones que se denominan empresas dedicadas a las actividades industriales y de servicios, combinan capital, trabajo y medios productivos para obtener un bien o servicio que se destina a satisfacer diversas necesidades en un sector determinado y en un mercado de consumidores (Palmerín Cerna & Mercado Vargas, 2007), en México constituyen el pilar de la economía nacional por la aportación que hacen a la producción nacional y a la generación de empleos. Según la Secretaría de Economía en el año 2003 existían en México 3'005,157 empresas, de las cuales el 99.8 % son MiPyMES, estas generan el 52 % del Producto Interno Bruto y contribuyen con el 72 % de los empleos formales (Secretaría de Economía, 2010).

En México el 99 % son micros, pequeñas y medianas empresas (Secretaría de Economía Mipymes, 2010). razón por la cual a partir del 2003 se creó la Subsecretaría para la Pequeña y Mediana Empresa (SPYME) cuyo objetivo es el de diseñar, fomentar y promover programas y herramientas que tengan como propósito la creación, consolidación y desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas.

En el estado de Baja California, de conformidad con información de la Secretaría de Desarrollo Económico (Secretaría de Economía en Baja California SEDECO (2010), las Mipymes tienen similar comportamiento que a nivel nacional, aproximadamente el 97% del total de las empresas instaladas en el estado son Mipymes. Además tiene un 35.9 % de participación porcentual de los micronegocios en la ocupación total en los estados de la frontera norte de México. El 95% de los negocios son familiares y se les considera como una de las principales fuentes de creación de empresas, las cuales tienen ventajas importantes cuando todo funciona correctamente (Secretaría de Economía en Baja California SEDECO (2010).

Aunque no existen cifras exactas, se sabe que aproximadamente del 90% al 95 % de las EF no sobreviven más allá de la permanencia activa de sus fundadores un periodo que, en promedio, suele durar 25 años, y el 33 % sobrevive a la segunda generación y solo el 11 % a la tercera generación. (Soto Figueroa, 2007).

Características de las Empresas Familiares

El sueño de hacer algo productivo por cuenta propia y de ser independiente puede cristalizarse con la formación de una empresa. Generalmente las empresas nacen con muy pocos recursos, escasos apoyos y en un ambiente de incertidumbre. Lo que mueve a los que las inician es la consecución de una idea. Su visión es de corto plazo y esta ligada a la supervivencia. La mayoría de los obstáculos se superan gracias a la gran determinación personal de los fundadores, a su trabajo incansable, a la austeridad, al ahorro, así como por su determinación de aprovechar al máximo los limitados recursos de que disponen. Así nacen casi todas las EF.

Por EF se entiende a la organización mercantil cuyo capital accionario pertenece, en su mayoría a los miembros de una familia y en la que alguno de sus integrantes por línea consanguínea o parentesco político -sin ser accionistas- desempeñan altos puestos ejecutivos. (Álvarez Cuevas, 2010)

Las EF son emprendimientos económicos en donde trabajan una o más familias. Sus integrantes ocupan los distintos puestos, desde los cargos de operarios hasta el director, aunque también suelen contratarse empleados que no pertenezcan a la familia. (Monsó Luis, 2010)

La empresa familiar es aquella cuya propiedad, dirección y control de las operaciones está en manos de una familia. Sus miembros toman las decisiones básicas (estratégicas y operativas) asumiendo por completo la responsabilidad de sus acciones. (Soto Figueroa, 2007). Una empresa familiar es aquella en la que el capital y, en su caso, la gestión y/o el gobierno están en manos de una o más familias, que tienen la capacidad de ejercer sobre ella una influencia suficiente para controlarla, y cuya visión estratégica incluye el propósito de darle continuidad en manos de la siguiente generación familiar. (Sánchez-Crespo, 2004)

Aunque no existen datos exactos que proporcionen información precisa de la proporción que guardan las EF con las que no lo son, debido a que los censos no clasifican a las empresas como familiares y no familiares algunos autores mencionan que a nivel mundial, de 65 a 80 % de las empresas son manejadas o pertenecen a una familia (Family Business Review III. 1990). De ahí, la importancia en ocuparse de este tema.

A pesar de que no hay consenso sobre la definición de EF, la mayoría de los expertos la asocian con el control accionario y la dirección de la organización en manos de los miembros de una familia. Unos la definen en función del grado de involucramiento de la familia, mientras que otros la ven como una organización destinada a ser transferida a la siguiente generación para su control y administración.

La familia es una institución, cuyas finalidades más importantes son: la preservación de la vida, la reproducción de la especie, el crecimiento de los hijos, el cuidado de la salud, la elaboración de la identidad, la contención frente a las crisis vitales, la protección de las adversidades y el aprendizaje de la vida emocional (manejo de los celos, la rivalidad, los miedos.)

Por otro lado, están las empresas, que son organizaciones cuya finalidad más importante es la productividad y rentabilidad (ganancia económica). Cuando los roles de parentesco y los roles laborales, en la empresa familiar, están bien diferenciados y respetados hay más posibilidades de una convivencia armónica. Pero es muy común que aquellos se mezclen, eventualidad que se convierte en un factor que genera conflictos.

Las EF difieren en una serie de aspectos importantes con respecto a las empresas institucionales. Estas tienen que ser capaces de evaluar las dinámicas que rigen las conductas de su fundador, la familia y la organización en su conjunto. Necesitan desarrollar habilidades especiales que les permitan identificar y

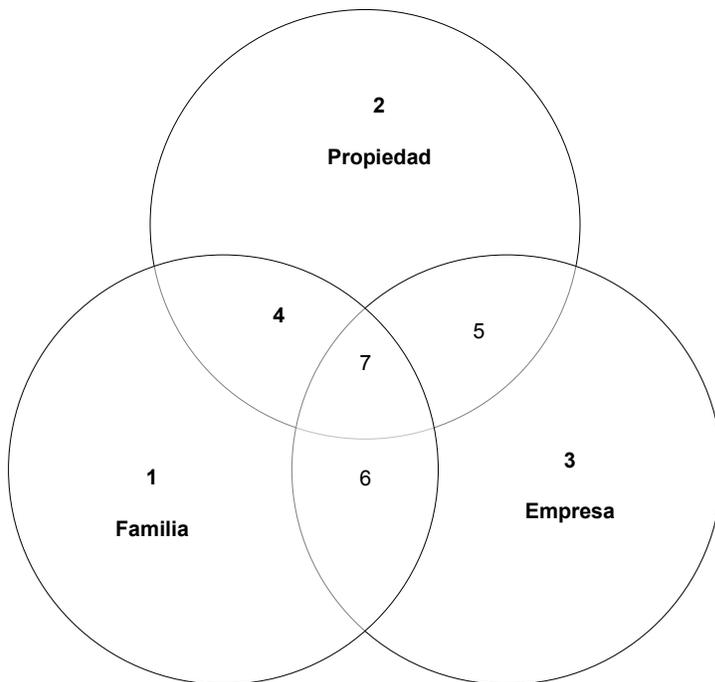
resolver los problemas que plantean estas dinámicas y adoptar estrategias ingeniosas para fomentar el crecimiento de la empresa, transferir el poder y el control de esta.

Podemos encontrar EF en casi todos los sectores, pero en donde han probado tener éxito y una presencia relevante es el sector comercial y de servicios, donde la administración esta controlada por su propietario-fundador y familiares mas cercanos, donde la atención personalizada es fundamental para dar satisfacción a los requerimientos de los clientes. Básicamente, las EF tienen las siguientes características: a) Dentro de las EF los puestos más importantes (aquéllos que tienen la autoridad y responsabilidad de tomar decisiones) son ocupados por los mismos miembros; b) En estas empresas el poder de decisión (control de las acciones) reside en su totalidad, o en su mayoría en la familia y es manejada por una persona o por el núcleo familiar; c) El patrimonio familiar está involucrado en la empresa para poderla considerar familiar; d) Están integradas por el fundador (padre de familia) y sus hijos. Ésta es la estructura básica de la que parte una EF típica. Una de las ventajas de formar una EF es que las personas se identifican con el proyecto, lo sienten suyo y, por lo tanto, muestran un alto grado de interés y compromiso en y con el objetivo para que resulte un éxito.

El Modelo de los Tres Círculos

Para que una empresa se considere familiar, debe existir relación entre la empresa, la familia y la propiedad. El modelo de los tres círculos de Tagiuri y Davis (1982), representa la unión que existe entre estos tres subsistemas.

Figura 1: Modelo de Tres Círculos



Modelo de tres círculos desarrollado por Renato Tagiuri y John A. Davis. Se encuentra en "Bivalent Attributes of the Family Firm" Reimpreso en 1996, Family Business Review

La Figura 1 muestra el desarrollo del modelo de los tres círculos, permite analizar mejor la problemática de las relaciones familiares y empresariales, ya que los individuos que participan directa o indirectamente en un negocio familiar tienen intereses y puntos de vista que difieren de acuerdo con sus situaciones particulares. Cada uno de estos círculos representa un subsistema y cada uno interactúa con los otros, influyéndolo, cambiándolo y ese cambio hace que él mismo tenga que cambiar.

Por ejemplo, un miembro de la familia que trabaje en la empresa, pero que no tenga participación en la propiedad (sector 6) podría favorecer oportunidades de empleo y avance más generosas para los miembros de la familia que aquél que es, digamos, un miembro de la familia que tiene parte de la propiedad, pero que trabaje en algún otro lado (sector 4) o un empleado que no tiene intereses familiares ni en la propiedad.

El ámbito de la propiedad persigue el mantenimiento de la armonía accionaria, la gestión del patrimonio familiar con el fin de mantenerlo y aumentarlo, y el mantenimiento y mejora de la rentabilidad y la posición competitiva. Entre sus actividades críticas destacan la definición del plan estratégico de la empresa, el diseño y gestión eficaz de los órganos de gobierno accionarial y la elección de los miembros del consejo de administración, la gestión de los conflictos entre accionistas, y la selección del sucesor. El órgano de gobierno suele ser el consejo de administración.

El ámbito de la familia persigue el mantenimiento de la armonía familiar y el desarrollo personal de sus miembros. Entre sus actividades críticas destacan la definición de la misión familiar y del protocolo familiar, el diseño y gestión eficaz de los órganos de gobierno familiar, y la gestión de los conflictos familiares. El órgano de gobierno es el consejo familiar.

En tercer lugar, *el ámbito de la empresa* persigue la máxima eficacia, la mejora del clima organizacional y el continuo desarrollo organizativo. Entre sus actividades críticas destacan el diseño de la estructura organizacional, la gestión del cambio y de la innovación, y el establecimiento de la política de recursos humanos: selección, desarrollo, identificación y compromiso del personal. El órgano de gobierno es el comité de dirección.

La EF tiene tres dimensiones claramente diferenciadas pero que entre ellas puede haber una elevada probabilidad de superposición de roles. Igualmente, el modelo de los tres círculos permite clarificar uno de los puntos centrales en la comprensión de la problemática de la empresa familiar: la existencia de diferentes grupos de interés. Una parte importante de las dificultades que aparecen en las EF están relacionadas con la existencia de diversos grupos con intereses diferentes. Para crecer, los negocios familiares deben reconocer la necesidad de una administración profesional y el hecho de que en ocasiones los intereses familiares deben ser subordinados.

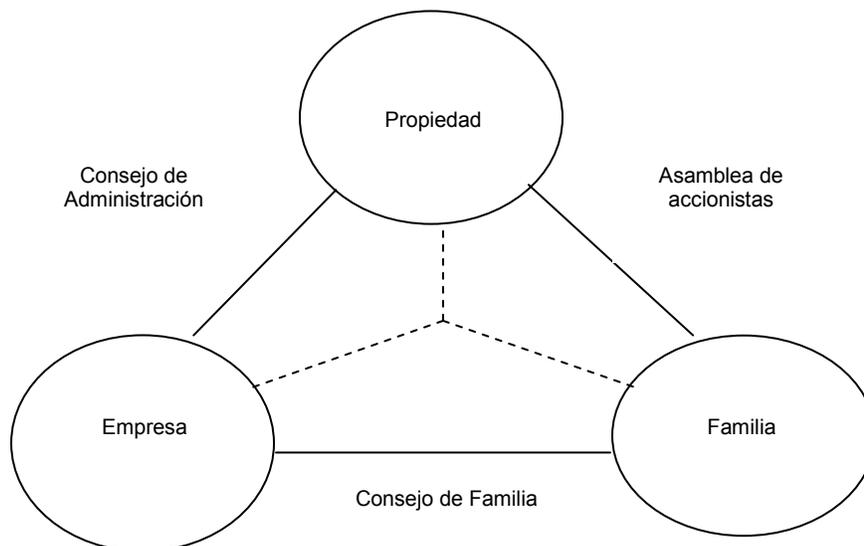
Órganos de Gobierno de las Empresas Familiares

Los órganos de gobierno son figuras constituidas en la EF con la pretensión de ayudar a la familia empresaria a cristalizar su visión en acciones concretas. Son estructuras que se crean, tanto para mantener la armonía familiar y alcanzar los objetivos familiares como para incrementar el valor de su patrimonio. Existen diversas modalidades jurídicas para constituir sociedades, pero por lo general, gran parte de las EF no se crean bajo un régimen de sociedad mercantil. Si lo hicieren de esa forma, ésta figura (la de sociedad mercantil) obliga a contar al menos con un consejo de administración y una asamblea de accionistas, que deben reunirse legalmente cuando menos una vez al año; además, en los últimos años ha surgido una figura llamada consejo familiar, la cual ha logrado gran aceptación en las EF.

La asamblea de accionistas es el órgano supremo de gobierno de una empresa y constituyen un foro en el cual los propietarios abordan diversos temas para fijar posiciones con respecto a la empresa que poseen. El consejo de administración se encarga de defender los intereses de los accionistas, que son clarificados gracias a las asambleas. El consejo familiar, que surge de la asamblea familiar, articula formalmente y en una manera organizada los deseos e intereses de los miembros de la familia con respecto al negocio.

La asamblea de accionistas, el consejo de administración y el consejo familiar son mecanismos de articulación entre los subsistemas de propiedad, familia y empresa (Belausteguigoitia Rius, 2004). La manera como aparecen y se unen, está representada en la Figura 2

Figura 2: Órganos De Gobierno y su Interacción en la Empresa Familiar (Belausteguigoitia Rius)



La Figura 2 describe de manera gráfica la interrelación que guardan los órganos de gobierno constituidos en las EF.

La Figura 2 describe de manera gráfica la interrelación que guardan los órganos de gobierno constituidos en las EF. Para desgracia de las organizaciones y sus propietarios, estos órganos de gobierno rara vez operan en la práctica. Es muy común que las comidas familiares se conviertan en mesas de trabajo y de asuntos de negocio. Al no llevarse a cabo de manera formal las juntas y asambleas, se pierde una gran oportunidad de participación de los miembros de la familia, donde escuchen y sean escuchados, donde den a conocer sus dudas e inquietudes, sus ideas y propuestas.

Por desgracia, en un gran porcentaje de EF no operan los órganos de gobiernos por alguna de estas razones: a) por desconocimiento de su gran utilidad, b) por su costo, que para algunas es innecesario, c) porque a los dueños y fundadores no les gusta que los controlen y que alguien les lleve la contraria, d) porque los dueños piensan que pierden autoridad si consultan a alguien y comparten responsabilidades, y e) porque el consejo puede implicar una importante inversión de tiempo.

Asamblea de Accionistas

Es el órgano de gobierno más importante de todos, dado que se trata del foro de quienes poseen la organización. La visión, los valores y los intereses de los accionistas, que en el caso de estas organizaciones suelen ser miembros de una misma familia, deben ser tenidos muy en cuenta por el consejo de administración, y también deben ser puestos en práctica por quienes se encargan de la gestión de la compañía.

La asamblea de accionistas da algunas importantes directrices para el manejo de la compañía que se deben tomar en cuenta en la operación cotidiana. Dentro de los temas que se abordan en las reuniones están: a) decisión sobre mantener el control de la empresa en manos de la familia; b) decisiones de carácter estratégico; c) giros en los que les interesaría ingresar o evitar; d) Evaluación de los consejeros y directores de la empresa.

Consejo de Administración

En las empresas los consejos de administración operativos deben verse como una figura fundamental, ya que estos dan al empresario una nueva visión y pueden asesorarlo cuando está equivocado, de esa manera se rechaza la intuición como único elemento para tomar decisiones, además de que los obliga a llevar una planeación sistemática, por lo que al final terminan siendo buenos críticos y asesores.

Las EF encontrarían solución a sus problemas si decidieran crear un consejo de administración que operara con regularidad y eficacia, ya que algunos de los aspectos que se podrían abordar en las juntas de consejo de administración son a) revisión de la marcha de la organización; b) Formulación o aprobación de los planes estratégicos y el cumplimiento de los objetivos; c) asesoramiento a la dirección general y a su equipo directivo; d) Aprobación de la gestión directiva, incluidos los presupuestos y estados financieros.

Además de los órganos sociales propios de cualquier sociedad mercantil como la asamblea de accionistas y el consejo de administración, en las EF y en los protocolos familiares se pueden contemplar otros distintos, de carácter familiar, como la asamblea familiar y el consejo de familia. Es frecuente, asimismo, la existencia de otros órganos de carácter accesorio como la figura del asesor externo, que resulta muy práctica para facilitar el proceso de intercomunicación familiar o resolver los conflictos que pudieran suscitarse.

Consejo de Familia

Dentro de la estructura del protocolo, el consejo de familia es el órgano ejecutivo y de gobierno de la familia en relación con la empresa, aunque “per se” no tiene facultades formales para decidir en nombre de la misma. Suele estar integrado por el fundador de la familia, así como por las cabezas de cada rama familiar (es decir, el padre y los hijos del cabeza de familia). Tiene la obligación de mantener actualizado el protocolo familiar y de aplicarlo correctamente. Entre sus funciones principales se encuentran:

- a) El control familiar de la empresa.
- b) Definir los intereses de la familia con respecto a la empresa.
- c) Requisitos de la contratación de familiares.
- d) Sucesión del grupo directivo.
- e) Elaboración del protocolo familiar.
- f) Velar por el cumplimiento, aplicación y, en su caso, revisión del protocolo familiar.
- g) Servir de cauce y encontrar soluciones a los posibles conflictos entre miembros de la familia.

El consejo de familia no tiene funciones trazadas, por lo que puede decidir sobre todas las cuestiones o requisitos que le atribuya el protocolo familiar concreto que se firme. Resulta conveniente regular en el protocolo determinados puntos relativos al funcionamiento y composición del consejo de familia, con la finalidad de que exista una respuesta eficaz ante los problemas que puedan suscitarse entre la familia y los órganos sociales de la EF.

METODOLOGIA

Diagnóstico de la Empresa Familiar

En esta sección presentamos el modelo de los tres círculos y de acuerdo al breve diagnóstico de la EF que maneja Imanol Belausteguigoitia Rius, éstas pueden hacer un rápido diagnóstico sobre los subsistemas empresa, familia y propiedad para detectar algunos puntos que merecen especial atención. En el proceso de recolección de datos se aplicó una encuesta que plantea diez preguntas para cada subsistema o rubro (empresa, familia y propiedad), el cual se encuentra disponible en la sección de anexos (Anexo 1).

Las encuestas se realizaron en el mes de Mayo de 2009, aplicándose a 22 empresas de la ciudad de Guadalupe Victoria, participaron como encuestadores alumnos de la materia de Desarrollo de Pequeñas y Medianas Empresas de la carrera de Licenciados en Administración de Empresas, de la Escuela de Ingeniería y Negocios, Guadalupe Victoria (EIN-GV), de la Universidad Autónoma de Baja California (UABC), México, el proceso fue aplicar la encuesta al dueño de la empresa en la que se tuviera fácil acceso a la información, ya que una de las principales limitantes era el desconocimiento de las EF acerca de los servicios y apoyos que brinda la UABC para hacerlas más competitivas, los giros varían entre comercios dedicados a la venta de refacciones, ferreterías, venta de alimentos, farmacias y otros, tal como se aprecia en la Tabla 1.

Tabla 1.- Giros de las 22 Empresas Encuestadas en Guadalupe Victoria

Giro	Número de empresas
Farmacéuticas	2
Ferreteras	3
Refaccionarias	6
Venta de alimentos	5
Otros	6
Total	22

Las encuestas se realizaron en el mes de Mayo de 2009, aplicándose a 22 empresas de la ciudad de Guadalupe Victoria, participaron como encuestadores alumnos de la materia de Desarrollo de Pequeñas y Medianas Empresas de la carrera de Licenciados en Administración de Empresas, de la Escuela de Ingeniería y Negocios, Guadalupe Victoria

RESULTADOS

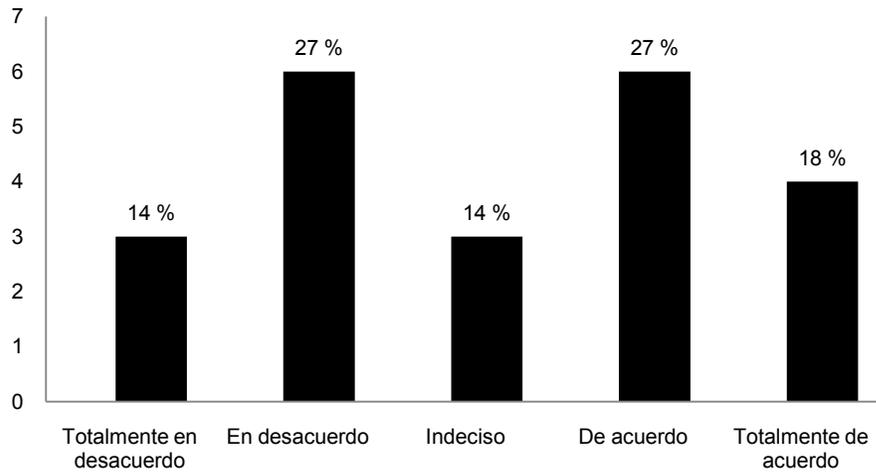
Se aplicó la encuesta a 22 empresas de la comunidad de Guadalupe Victoria perteneciente al Valle de Mexicali, México, considerando los principales aspectos que considera el modelo de tres círculos, para realizar un breve diagnóstico y conocer la situación actual de éstas EF, ya que fue una de las principales características al seleccionar a las empresas, que fueran EF.

Posteriormente a la aplicación se procedió a elaborar una base de datos para poder graficar los resultados obtenidos, mencionando los puntos más importantes dentro de cada uno de los rubros de empresa, propiedad y familia, graficando cada una de las variantes, solo que por cuestiones de espacio de redacción se presentarán solo algunos de los aspectos más relevantes en cada rubros relativos a los órganos de gobierno en las EF encuestadas.

Empresa

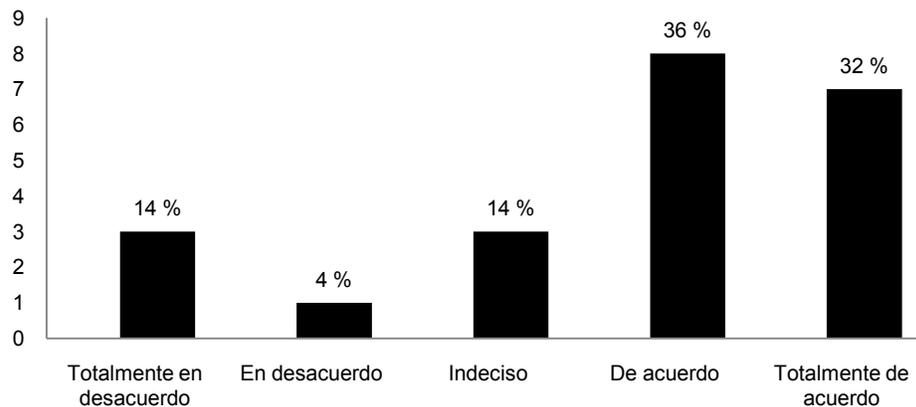
La Figura 3 presenta los datos arrojados por las encuestas aplicadas a los empresarios de Ciudad Guadalupe Victoria, nos muestra que un 41% de los empresarios no incluyen a miembros ajenos a la familia a su consejo de administración, sin embargo un 45% están de acuerdo en integrar a estos miembros a su consejo y un 14% se encuentra indeciso respecto a esta variable.

Figura 3: Existencia de un Consejo de Administración Donde Se Incluyen Miembros Ajenos a la Familia



Resultados de encuestas aplicadas a 22 empresarios de Ciudad Guadalupe Victoria en mayo de de 2009

Figura 4. Existencia de Políticas Claras Sobre la Contratación De Parientes



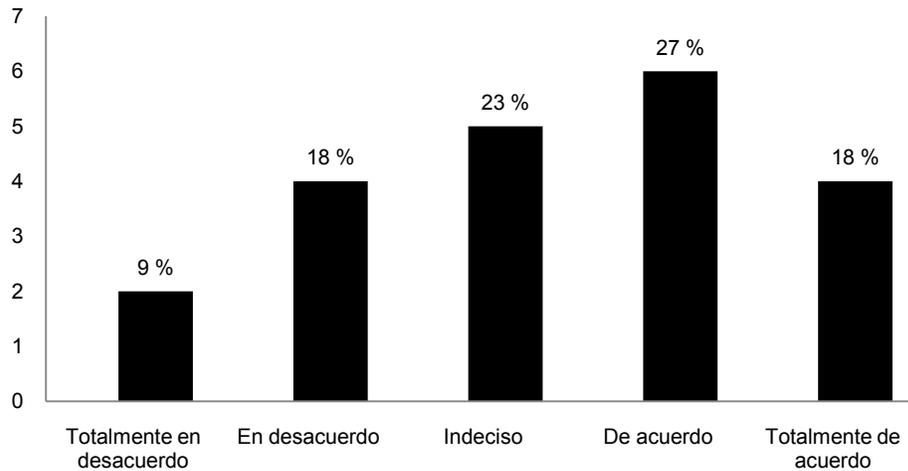
Existencia de políticas claras sobre la contratación de parientes. Resultados de encuestas aplicadas a 22 empresarios de Ciudad Guadalupe Victoria en mayo de de 2009

La Figura 4 muestra que el 36% los empresarios están de acuerdo en contar con políticas claras sobre la contratación de parientes, el 32% está totalmente de acuerdo, por otra parte el 14% se encuentran indecisos y 18 % restante no está de acuerdo con tener las políticas sobre la contratación de parientes.

Familia

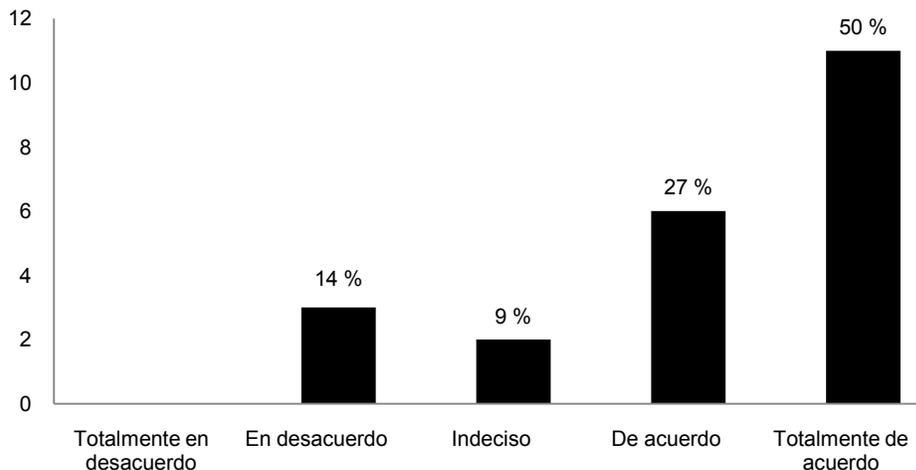
La Figura 5 muestra que un 45 % de las empresas encuestadas están de acuerdo en reunir la familia para discutir temas importantes, solo el 27 % empresas no están de acuerdo con tal situación y el 23 % restante de las empresas se encuentran indecisos en su respuesta.

Figura 5. Existencia de un Consejo de Familia para Discutir Temas de la Empresa



Existencia de un Consejo de Familia para Discutir Temas de la Empresa. Resultados de encuestas aplicadas a 22 empresarios de Ciudad Guadalupe Victoria en mayo de de 2009

Figura 6: Incorporación de los Miembros de la Familia a la Empresa d Forma Voluntaria



Incorporación de los Miembros de la Familia a la Empresa d Forma Voluntaria. Resultados de encuestas aplicadas a 22 empresarios de Ciudad Guadalupe Victoria en mayo de de 2009

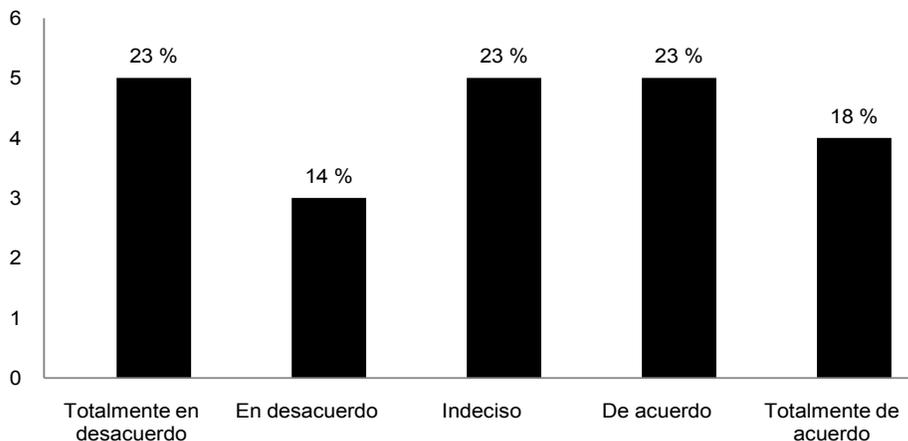
La Figura 6 muestra que el 77 % de las empresas encuestadas permiten la entrada voluntaria a los miembros de su familia a las mismas para no provocar frustración que afecte a la organización y solo el 14 % está en desacuerdo con lo anterior y el 9 % restante se encuentra indeciso con su respuesta.

Propiedad

La Figura 7 muestra que el 41% de las empresas tienen un acuerdo de compra venta de acciones que todos comprenden y aceptan, mientras que el 23% se encuentra indeciso en su respuesta lo que indica que

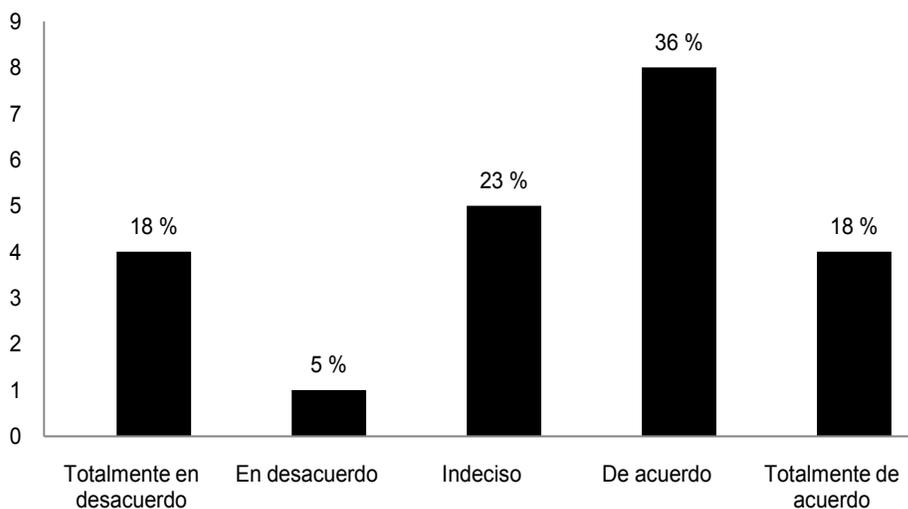
no todos aceptan o están de acuerdo, solo algunos, y el 36% restante no tiene ningún acuerdo respecto al tema.

Figura 7: Acuerdos de Compraventa de Acciones Entre los Miembros de la Familia



Acuerdos de compraventa de acciones entre los miembros de la familia. Resultados de encuestas aplicadas a 22 empresarios de Ciudad Guadalupe Victoria en mayo de de 2009

Figura 8. Presentación de la Información Financiera y de Otras Áreas del Negocio



Presentación de la información financiera y de otras áreas del negocio. Resultados de encuestas aplicadas a 22 empresarios de Ciudad Guadalupe Victoria en mayo de de 2009

La Figura 8 muestra que en la mayoría de las EF encuestadas la información financiera y de otras áreas puede darse a quien tiene el derecho de solicitarla ya que el 54% afirman que si presentan con regularidad a todos la información que requieren, el 23% no está de acuerdo, y el 23% restante se encuentra indeciso en su respuesta.

CONCLUSIONES

En este trabajo de acuerdo a los resultados del diagnóstico realizado en las EF de Guadalupe Victoria, Valle de Mexicali, México, se observó lo siguiente:

En el rubro de empresa se detectó que la mayoría de los empresarios están de acuerdo en integrar a miembros ajenos a la familia es decir en que exista un consejo de administración ya que en las EF además de actuar como árbitro en el caso de conflictos familiares, puede establecer límites a todos y cada uno de los integrantes de la compañía, reduciendo así los enfrentamientos de carácter personal entre miembros de la familia. Es de suma importancia que las EF cuenten con políticas claras sobre la contratación de parientes esto sobre todo con el fin de establecer una buena articulación entre sus miembros.

En el rubro de familia se debe establecer un consejo de familia, debido a que es quien tiene la obligación de proponer, preparar y elaborar el protocolo familiar, así como velar por el cumplimiento y aplicación; y a la vez servir de cauce y encontrar soluciones a los posibles conflictos entre los miembros de la familia. En cuanto a la entrada de algún miembro a la empresa es importante que la gente se sienta realizada haciendo lo que le gusta, encontrándole significado a su tarea y colaborando en su ambiente, ya que todo en la naturaleza tiene un propósito y tiende al equilibrio, por lo que el trabajo creativo de cada uno tiene que estar en armonía.

En el rubro de propiedad la asamblea de accionistas debe convocar a reunión al menos una vez al año, en donde los propietarios reciban información general sobre la marcha del negocio, los planes que se tienen para el futuro, ya que esto brinda una seguridad en cuanto a la formalidad y claridad de la información financiera y de otros aspectos referentes a la empresa.

Como nueva contribución a la literatura, este trabajo aporta la aplicación y diagnóstico de EF por vez primera en el Valle de Mexicali, México. Encontrándose al inicio una resistencia a proporcionar información por parte de las EF, para finalmente dar confianza a las mismas que la información sería utilizada para fines de lograr un buen desarrollo y darle continuidad generación tras generación.

Una de las limitaciones de este estudio es que la metodología de aplicación de las encuestas se vio afectada por el desconocimiento de la comunidad empresarial, motivo que obligó a realizar las encuestas solo con empresas con las que ya se había trabajado anteriormente a través de proyectos con apoyo de la UABC-EIN-GV, es importante mencionar que a través de los programas de apoyo que brinda Gobierno del Estado a través de la SEDECO, la comunidad empresarial ha confiado y reconoce a la unidad académica como una unidad comprometida con su comunidad en beneficio de mejorar la competitividad de la empresas de la localidad.

Sería interesante considerar en futuras investigaciones la caracterización de las EF del Valle de Mexicali, para que conjuntamente con la ciudad de Mexicali se pueda realizar un comparativo de éstas empresas.

Por último, a través de este trabajo hemos confirmado la importancia que tienen los órganos de gobierno en las EF, ya que en términos generales la mayoría de las diagnosticadas han logrado articular en forma armónica tanto a la empresa, familia y propiedad, lo cual las hace sin lugar a duda más competitivas día con día.

ANEXOS

Anexo 1: Encuesta Para Realizar el Diagnóstico de la Empresa Familiar

Basado en el Modelo de los tres círculos, para cada subsistema o rubro se plantean diez preguntas, que se responden al marcar una de las cinco columnas de la parte derecha del cuestionario siguiendo el siguiente criterio como se muestra a continuación:

1) Totalmente de desacuerdo 2) En desacuerdo 3) Indeciso 4) De acuerdo 5) Totalmente de acuerdo.

	#	Inventario de la Empresa Familiar	1	2	3	4	5
EMPRESA	1	Las metas de la organización están claramente definidas					
	2	Existe un plan estratégico de largo plazo por escrito					
	3	Regularmente se llevan a cabo evaluaciones de desempeño de todos los miembros de la familia que laboran en la organización.					
	4	Existe un consejo de administración, donde se incluyen miembros ajenos a la familia.					
	5	Existe un ambiente empresarial que permite el desarrollo de los miembros de la generación más joven.					
	6	Las promociones están basadas en meritos y las compensaciones de los miembros de la familia están de acuerdo con sus habilidades.					
	7	Existe una clara definición de puestos y todos tienen claro, incluidos los miembros de la familia, lo que se espera de ellos en la empresa.					
	8	Profesionales ajenos a la familia ocupan altos cargos en la empresa.					
	9	La toma de decisiones es descentralizada, se delega la autoridad y la responsabilidad.					
	10	La empresa cuenta con políticas claras sobre la contratación de parientes					
FAMILIA	11	Los planes empresariales de largo plazo toman en cuenta las circunstancias de la familia.					
	12	La familia se reúne formalmente para discutir temas de la empresa, y ha instalado un consejo de familia.					
	13	La entrada a la empresa es totalmente voluntaria, por lo que no existe presión alguna, por parte de la familia, para incorporarse a ella.					
	14	Existe un plan de sucesión escrito.					
	15	Existe compromiso por parte de los miembros de la familia hacia la empresa.					
	16	Los sucesores tienen experiencias profesionales en otras empresas antes de incorporarse a la empresa familiar.					
	17	Existe una clara visión del negocio compartida entre familia y empresa.					
	18	La empresa es más que una herramienta para hacer dinero					
	19	Los miembros de la familia son capaces de trabajar armónicamente, y en caso de existir diferencias son capaces de solucionarlas.					
	20	Los miembros de la generación mayor tienen planes para después del retiro.					
PROPIEDAD	21	El negocio ha sido valuado y se revisa su valor periódicamente.					
	22	La familia tiene un acuerdo de compraventa de acciones que todos comprenden y aceptan.					
	23	La información financiera y de otras áreas del negocio se presenta con regularidad a todos los que tienen derechos a solicitarla.					
	24	El sucedido ha determinado cuándo y cómo se retirara de la empresa.					
	25	El sucedido sabe como hará la sucesión, particularmente en temas sobre propiedad, y lo ha comunicado a sus familiares.					
	26	Los sucesores aprueban la forma en que se planea la sucesión.					
	27	El sucedido ha hecho testamento de todas sus pertenencias y lo ha comunicado a los miembros de la familia.					
	28	El sucedido ha contemplado las implicaciones futuras de su decisión al hacer el plan de sucesión.					
	29	El sucedido piensa que sus descendientes no se enfrentarán por dejar un testamento confuso e injusto.					
	30	El sucedido y su cónyuge han hecho un presupuesto para el retiro.					
Subtotal (numero de marcas por columna)							
Valores			X1	X2	X3	X4	X5
Totales (subtotales multiplicados por valores)							

Los criterios para obtener el diagnóstico, considerando las diferentes puntuaciones que obtuvieron las empresas encuestadas:

- a) Si se obtuvieron más de 120 puntos (El valor máximo es de 150), la empresa familiar ha alcanzado un buen desarrollo y ha hecho lo necesario para dar continuidad a la organización a través de la siguiente generación.
- b) Si se obtuvieron entre 90 y 119, la empresa está en vías de profesionalización y es necesario implementar algunos cambios para aumentar sus posibilidades de éxito.
- c) Si se obtuvieron entre 60 y 89 puntos, aún deben realizarse cambios importantes para, por un lado, articular en forma armónica tanto a la empresa como a la familia y, por el otro, hacer más competitiva a la empresa. Hay indicios de que se están realizando cambios, que aún no son tan evidentes.
- d) Una clasificación menor de 60 puntos ilustra a una empresa en desarrollo que está lejos de lograr la profesionalización.

REFERENCIAS

Álvarez Cuevas, Alfredo, Empresas Familiares y Sustentabilidad, Retraído 22 de Febrero 2010, web site: www.amicpac.org.mx/conferencias/EMPRESAS%20FAMILIARES.pdf

Belausteguigoitia Rius, Imanol (2004), “Empresas Familiares, su dinámica, equilibrio y consolidación” McGraw Hill Interamericana. México. 1ª Edición.

Monsó, Luis, Empresas Familiares, ¡Una bomba de tiempo en cuenta regresiva! Un enfoque Psico-Económico, Retraído 16 de marzo 2010, web site: <http://www.ganaropciones.com/familiares.htm>

Kajihara, Kiyoo (1998). “Las Empresas Familiares: La Realidad Empresarial Mexicana” Tesina ITAM, México, DF.

Palmerin Cerna, M., & Mercado Vargas H. (2007). La internacionalización de las pequeñas y medianas empresas. México.

Rodríguez Valencia, Joaquín (2002) “Administración de Pequeñas y Medianas Empresas” Thomson Editores. México. 5ª Edición.

Sánchez-Crespo, Antonio J. (2004). Empresa Familiar: Guía básica para empresarios y directivos, La empresa Familiar Hoy.

Secretaría de Economía, disponible en www.economia.gob.mx, retraído en Junio 2010.

Secretaría de Economía en Baja California (2003). www.bajacalifornia.gob.mx/sedeco (SEDECO)

Sonnenfeld, J. A. y Spence P. L. (1988), “The Parting Patriarch of a Family Firm” Family Business Review. Vol. II N°4

Soto Figueroa Mario, Conferencia “Empresas Familiares” UABC-EIN-GV, 11 de Octubre de 2007.

Tagiuri R, Davis J.A. (1996 reimpresso), Modelo de tres círculos desarrollado por Renato Tagiuri y John A. Davis. Family Business Review, Vol IX (2). pp.199-208.

BIOGRAFIA

Mariana Monserrat Valenzuela Montoya, Contador Público, Maestría en Administración Coordinador de la Carrera de Licenciado en Administración de Empresas, puede ser contactada en Escuela de Ingeniería y Negocios, Guadalupe Victoria de la Universidad Autónoma de Baja California, Carretera Estatal # 3 Col. Gutiérrez, Delegación Guadalupe Victoria, Baja California. Correo electrónico: monserrat@uabc.edu.mx