

Capítulo 2. Empresa

- 2.1 Definición de Empresa y su clasificación

En México, la familia es una unidad básica de organización social, ya que a partir de esta se derivan organizaciones más complejas, por ejemplo las empresas, compañías.

Vivimos en un mundo globalizado, en el cual las empresas representan un papel importante para la creación de riqueza y seguir impulsando el bienestar social. De acuerdo con la Secretaría de Economía las empresas en México son pequeñas y medianas, estas representan la mayoría de nuestro crecimiento económico interno, ya que las Pymes representan el 99.8% de los negocios, y aportan aproximadamente 64% de la fuerza laboral, generando casi el 72% del empleo y contribuyendo con más de 52% del Producto Interno Bruto (PIB) del país. La cual la página fue consultada el 27 de junio de 2010 con información actualizada del 31 de julio de 2009 de la Secretaría de Economía.

Fuente: <http://www.economia.gob.mx/swb/es/economia/pinformacion>

Para Rodríguez (1985) la definición de empresa es:” *La empresa es una entidad económica destinada a producir bienes, venderlos y obtener un beneficio. Las empresas son el principal factor dinámico de la economía de una nación y constituyen a la vez un medio de distribución que influye directamente en la vida privada de sus habitantes*”.

Algunas de las características básicas de las empresas son:

- a) Tiene derechos y obligaciones regidas por una ley.
- b) Es una entidad económica.
- c) Tiene una acción mercantil.
- d) A través de su administración puede tener pérdidas o ganancias.

Las empresas se pueden clasificar de acuerdo con el Diario Oficial de la Federación del 30 de junio de 2009, establece que el tamaño de la empresa se podrá determinar:

Estratificación				
Tamaño	Sector	Rango de número de trabajadores	Rango de monto de ventas anuales (mdp)	Tepe máximo combinado*
Micro	Todas	Hasta 10	Hasta \$4	4.6
Pequeña	Comercio	Desde 11 hasta 30	Desde \$4.01 hasta \$100	93
	Industria y Servicios	Desde 11 hasta 50	Desde \$4.01 hasta \$100	95
Mediana	Comercio	Desde 31 hasta 100	Desde \$100.01 hasta \$250	235
	Servicios	Desde 51 hasta 100	Desde \$100.01 hasta \$250	235
	Industria	Desde 51 hasta 250	Desde \$100.01 hasta \$250	250

*(Número de trabajadores * 10%)+ (Ventas anuales * 90%)

Fuente: Diario Oficial de la Federación del 30 de junio de 2009.
http://www.apartados.hacienda.gob.mx/mipymes/documentos/normatividad/oficio_0427.pdf

- 2.2 Definición de Empresa Familiar

Para Grabinsky define que (2002) *“Empresa familiar es aquella en la que los dueños y los que operan toman decisiones estratégicas y operativas, y son miembros de una o varias familias”.*

Otra definición de empresa familiar que nos da Longenecket (2001) *“Una empresa familiar se caracteriza por la propiedad de dos o más miembros de la misma familia, en su vida y funcionamiento, además su toma de decisiones es una mezcla de valores familiares y de negocios”*.

Antognolli (2006) *“Una empresa familiar es una organización operada y controlada por los miembros de una familia. Son empresas con alma, dado que el corazón de las familias está en ellas. La empresa de familia debe enfrentar siempre, a lo largo de su crecimiento, distintos tipos de problemas, poniendo estos en orden, los tres más difíciles de superar son: la sucesión, la sucesión y la sucesión”*.

Escalona, Iván nos da su concepto de empresa familiar: *“cuando existe un importante nexo de unión entre una empresa y una familia, el nexo de que parte de la cultura de ambas, formada por los supuestos básicos de actuación y por los valores, es permanente y voluntariamente compartida.”*

Con estas definiciones de empresa familiar, podemos entender el concepto

- 2.3 Características de la Empresa Familiar

Los conceptos de familia y empresa están muy unidos cuando se trata de empresas familiares, así que se mostraran algunos elementos claves para entender cómo funcionan las empresas familiares.

Aspectos	Sistema- Familia	Sistema- Empresa
Basados en :	Cariño	Realismo
	Se comparte todo	Desempeño por funciones
	Lazos familiares permanentes	Hay gratificaciones por metas
		Se cumplen metas o hay despidos

Elaboración propia (2010)

Como se puede observar en la tabla hay muchas diferencias, pero combinando las dos, se pueden obtener muy buenos resultados. Pero siempre tratando de separar el entorno de la familia con la empresa, en cuanto a lo laboral, reuniones de trabajo. Es decir, es difícil separar un sistema del otro, pero hay que tener claro, cual es el funcionamiento de la empresa.

- 2.3.1 Valores específicos de la empresa familiar

De acuerdo con la guía para la pequeña y mediana empresa familiar, de España publicada en el 2003; nos dice que las ventajas competitivas de la empresa familiar son aquellos valores que existen entre la familia y de los cuales sobresalen;

- *El grado de compromiso es mayor así como la dedicación en el negocio.*
Debido a que el empresario arriesga el patrimonio de su familia, por lo tanto tiene una mayor dedicación al negocio para que este sea exitoso.
- *El financiamiento se da en mayor proporción,* por lo que los proyectos en los que se invierte tienen un mayor control en los gastos.

- *Orientación al mercado*, como la empresa y la familia están relacionadas, estas crean sus propios métodos para competir en el mercado y la estrategia se transmite a las siguientes generaciones.
- *Estrecha relación con los clientes*, la relación entre la empresa y los clientes es más estrecha por lo que la atención es más cordial, ya que el cliente sabe que el mismo propietario lo está atendiendo genera un mayor grado de confianza, por lo que el cliente le es fiel a la empresa.
- *Relación de confianza con los trabajadores*, el fundador se siente con mayor responsabilidad con los trabajadores que le han ayudado al inicio de la empresa, además que los hace sentir que forman parte de un equipo.
- *Afán de superación*, todos quieren superarse y hacer crecer la empresa, por lo que tienen la capacidad de seguir progresando y de alcanzar sus metas.
- *Flexibilidad competitiva*, como es una empresa familiar las reglas son un poco más flexibles, por lo que cuando hay ajuste en los ciclos económicos, están procurando una estabilidad de empleo para sus trabajadores.

- 2.3.2 Limitaciones de la empresa

La guía para la pequeña y mediana empresa familiar emitida por España, nos dice que la interacción entre familia y empresa puede tener ciertas limitaciones como;

- *Limitación financiera*, por lo general el fundador inicia su negocio con capital propio o con un préstamo, sin embargo aunque la empresa genere beneficios necesitará financiar el crecimiento.

- *Dificultad para la venta de participaciones propias*, debido a que la mayoría de las empresas familiares no cotizan en bolsa, resulta un poco difícil ampliar el capital.
- *Dificultades para la recompra de participaciones*, con el proceso de la sucesión habrá miembros de la familia que no deseen seguir participando en la empresa, por lo que las acciones de la empresa deberán ser compradas por los miembros que queden en la sociedad.

En materia de gestión;

- Para la colocación de puestos en la empresa familiar, se mezclan la relación familia con la de las capacidades y aptitudes que requiere el puesto a ocupar.
- El *parentesco familiar entre propietarios y directivos*, para la toma de decisiones empresariales puede dar lugar a problemas, ya que influyen tres factores de posibles crisis: relaciones intrafamiliares, relaciones entre accionistas y relaciones entre gestores con responsabilidades.

La importancia de la elección de la forma jurídica en la constitución de una empresa.

Es importante desde un inicio que tipo de forma jurídica se va adoptar, tener clara la idea de qué tipo de empresa queremos, como se va financiar, a qué tipo de mercado nos dirigimos, cuáles son nuestras obligaciones fiscales, los riesgos que

se tienen. Es decir un plan de Empresa, debe contener de acuerdo a la guía para la pequeña y mediana empresa familia hecha por España en el 2003;

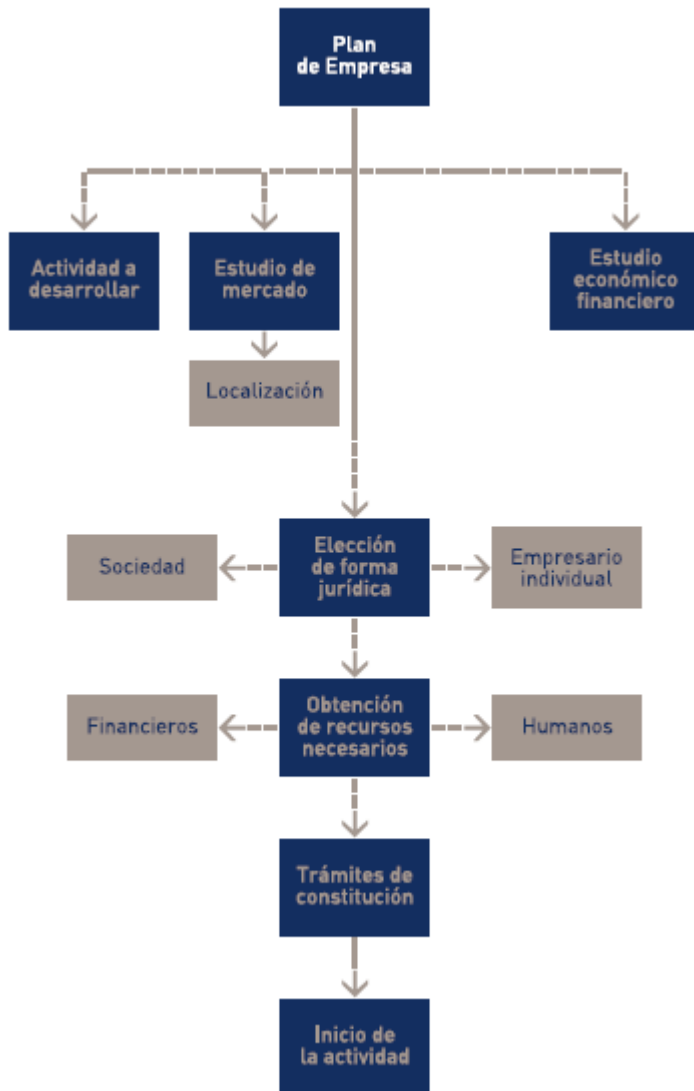
Es un esquema de trabajo abierto y dinámico que debe completarse a medida que avanza la idea. Debe ser sintético y claro y, aunque no se ajusta a ningún modelo estándar, debe recoger los siguientes aspectos:

- *Descripción de la empresa, negocio o iniciativa empresarial*
- *Definición del producto o servicio a suministrar*
- *Planificación de los aspectos comerciales*
- *Estudio económico-financiero*

Una vez tomada la determinación y analizados todos los puntos, el siguiente paso a seguir es tener en cuenta una serie de factores claves y concretos para la constitución de la empresa:

- *Número de socios*
- *Cuantía del capital social*
- *Obligaciones fiscales*
- *Régimen de la Seguridad Social*
- *Responsabilidad frente a terceros*
- *Tramitación administrativa*

Se trata, en definitiva, de elegir la forma jurídica más adecuada.



Fuente: Guía para la pequeña y mediana empresa familiar, 2003, España

Junta de familia

Esta debe ser estrictamente familiar, en la cual participen todos los integrantes de la familia que hayan alcanzado la edad necesaria que se haya establecido en el Protocolo Familiar, en la cual se pueden tratar temas familiares como de la empresa; qué objetivos se desean alcanzar, intereses sobre la empresa, además este órgano debe fomentar las relaciones familiares con todos los integrantes de

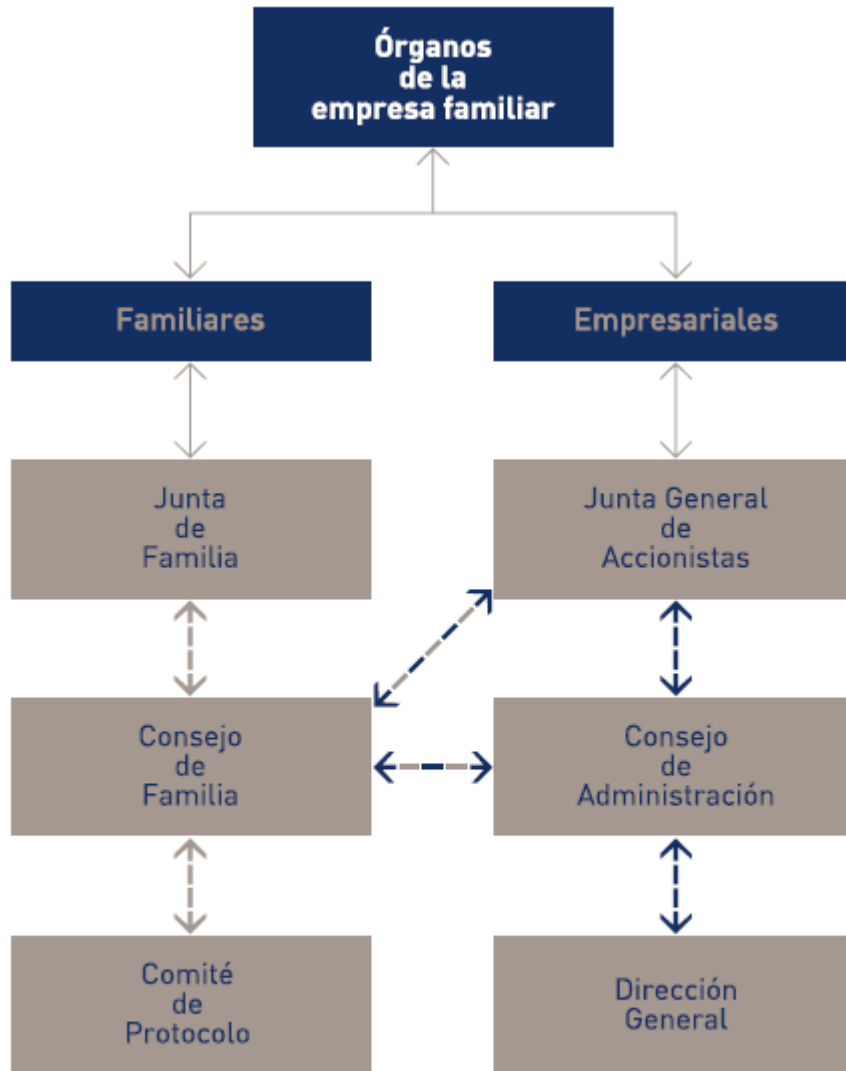
la familia. Y además a si poder detectar problemas que pudieran surgir y de qué manera se pudieran evitar o resolver.

Consejo de Familia

Es un órgano de toma de decisiones, el cual deberá estar conformado por representantes de cada generación, además de los integrantes que participan en la empresa. Deberán reunirse periódicamente el cual las fechas deben estar fijadas previamente en el Protocolo Familiar, el puesto del presidente debe estar ocupado por uno de los fundadores al que todos respeten.

Las funciones que debe tener de acuerdo a la guía de la pequeña y mediana empresa elaborada por España en el 2003 son:

- *Resolver aquellos problemas que se produzcan entre la familia y la empresa.*
- *Dirigir y organizar la sucesión en la empresa.*
- *Defender los derechos de aquellos miembros de la familia que no trabajen en la empresa.*
- *Diseñar, revisar y actualizar el Protocolo Familiar, a propuesta del Comité de Seguimiento del mismo.*

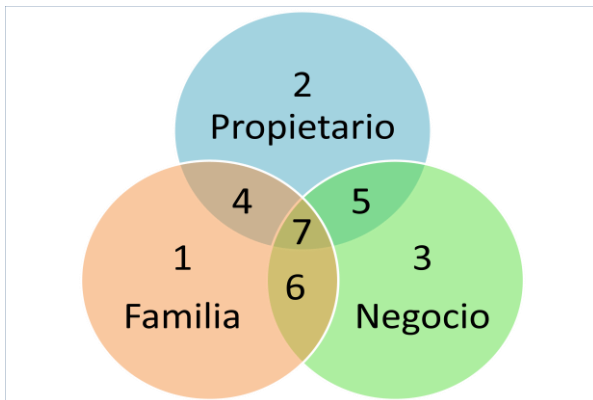


- ←-→ Relación familiar
- ⋈ Relación empresarial
- ⋈ Relación familia-empresa

Fuente: Guía para la pequeña y mediana empresa familiar, 2003, España

Para entender mejor como está integrada una empresa familiar, Tagiuri y John A. Davis. Desarrollaron el “Modelo de los tres círculos”:

Modelo de tres círculos de una empresa familiar



Fuente: Modelo de tres círculos desarrollados por Renato Tagiuri y John A. Davis. Se encuentra en “Bivalent Attributes of the Family Firm”, ensayo de 1982, Harvard Business School, Cambridge MA. Reimpreso en 1996, Family Business Review, vol. IX, núm. 2, pp. 199-208.

El modelo nos describe el sistema de las empresas familiares como subsistemas independientes pero que a su vez como se relacionan. Los miembros de la familia, los empleados, los propietarios. Es decir, la persona que se encuentre en el sector 1, 2,3 solo tiene una conexión con alguno de los círculos por lo que los otros dos círculos no le interesan, y si la persona se encuentra en el sector 4, 5,6 esta relacionando con dos círculos del modelo y su relación se hace más compleja, y cuando una persona se encuentre en el sector 7 está relacionado con los tres círculos, los roles de las personas pueden ir cambiando a lo largo de sus decisiones ya sea que participen como propietarios o trabajadores de la empresa.

Otro aspecto a considerar en una empresa es la reinención, por lo tanto cuando se habla de reinventar en una empresa es difícil, pero aún más es difícil en una

empresa familiar, ya que hay que tomar en cuenta las opiniones de los familiares que participan en la empresa, y muchas veces estas opiniones son tan diversas que es difícil llegar a una decisión en la cual todos los miembros la acepten.

Sin embargo reinventar no es un proceso sencillo, pero es necesario hacerlo y para esto hay que tomar en cuenta ciertos aspectos como lo son;

La cultura del servicio; son todos aquellos esfuerzos que deben estar encaminados hacia la satisfacción del cliente. Por lo que es muy importante tener claro qué tipo de clientes queremos y tenemos para ofrecer un buen servicio. Por lo que el personal debe estar capacitado para prestar un buen servicio, si tomamos las opiniones o sugerencia que nos hacen los consumidores o clientes debemos tomarlas en cuenta ya que a veces de estas sugerencias podemos ganar más clientes y obtener nuevos clientes. A través de los estudios de mercados podemos obtener esta información de los clientes.

Otro aspecto importante que debemos considerar es la calidad, esta puede ser a través de nueva tecnología, por ejemplo: maquinaria, sistema de cómputo, etc. Siempre que ayude al beneficio de la empresa y que los clientes sean satisfechos.

Y por último la comunicación familiar, que sea una comunicación abierta, sincera, con respeto, siempre que haya unidad familiar y con todos estos aspectos se puede lograr que la empresa siga en funcionamiento por un largo plazo.

- 2.4 Como manejar la sucesión dentro de la Empresa Familiar

Hablar del manejo de la sucesión es difícil ya que ninguna empresa familiar es igual a otra empresa familiar, pero algunos autores, consultores nos dan consejos de cómo manejar la sucesión dentro de la empresa familiar.

(Schwass, 2006) “La sucesión del liderazgo es, sin duda, la transición más crítica para cualquier empresa familiar, independientemente de su tamaño, su estrategia o su desempeño. La sucesión del liderazgo trastorna un equilibrio que se ha hecho cómodo para los principales integrantes del sistema empresarial familiar”.

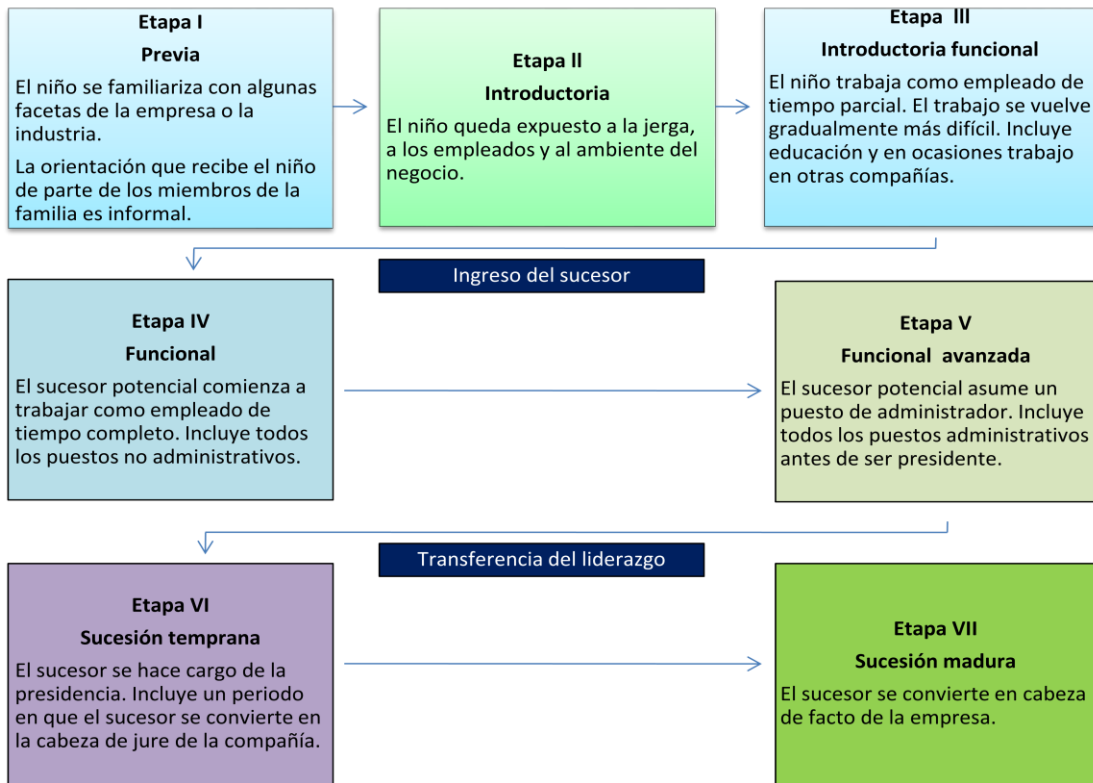
Longenecker (2001) nos dice que *“El proceso de heredar el liderazgo de una empresa familiar de una generación a otra se ve complicado por los cambios en el patrón de negocios familiar y está entretelado con éste”.*

Es por ello que el dueño debe hacer un análisis de cuantos miembros de su familia participan en la empresa, incluyendo si hay yernos, nueras, nietos, etc.; y ver qué papel juegan en la empresa. Las relaciones en las empresas familiares son complejas es por ello que requieren de una administración inteligente, Longenecker (2001) cita en su libro a John L. Ward, un distinguido especialista en empresas familiares y destacado profesor de Loyola University Chicago, el cual propone una lista de lo que debe seguir una empresa familiar para su sucesión:

1. Estimular un nuevo pensamiento y puntos de vista estratégicos frescos.
2. Atraer y conservar excelentes administradores no familiares.

3. Crear una organización flexible e innovadora.
4. Crear y conservar el capital.
5. Preparar sucesores para la dirección.
6. Explotar las ventajas particulares de la propiedad familiar.

También Longenecker nos propone un Modelo de sucesión en un negocio familiar



Fuente: Adaptado de Justin G. Longenecker y John E. Shoen, " Management Succession in the Family Business", Journal of Small Business Management, vol. 16, Julio de 1978, pp. 1-6.

Es importante que el fundador o fundadores hagan un plan de sucesión, ya sea involucrando a miembros de la familia, y en caso de no contar con miembros de la familia calificados para el puesto, tener la mente abierta a personas externas, pero antes consultarlo con la familia.

Para la creación de Consejos de Administración Familiares hay que tomar en cuenta el tamaño de la empresa, pero siempre se puede crear uno. Por ejemplo:

Pequeñas empresas

El dueño debe hacer un Consejo Familiar, en donde debe plantear los objetivos del negocio, así como la creación de un reglamento en donde se plasme lo que se debe hacer y lo que no debe hacerse, todo esto por mayoría de votos. Y cuando se haya creado el reglamento, informales a sus miembros y empleados de la empresa del reglamento establecido.

Empresa mediana

A este nivel, la empresa debería realizar juntas en la cual se lleva una minuta la que debe contener el objetivo de la reunión, lugar y fecha de la reunión, nombre y cargo de los asistentes a la junta, una breve descripción de los temas a tratar y los acuerdos que se tomaron durante la reunión, de esta forma la empresa empezara a profesionalizarse.

Empresa grande

Las empresas grandes ya necesitan un Consejo de Administración en toda la línea donde debe incluir consejeros externos. Este consejo debe ser respetado por cada uno de los miembros y acatar a cada de las reglas establecidas, para evitar enfrentamientos entre los mismos miembros.

Para tener una idea de que tamaño debe ser un Consejo de Administración Grabinsky, (2002) en su libro Dinámica y conflictos en las empresas familiares cita a Ford:” *los consejos deben ser pequeños, de cinco a siete personas máximo, según el profesor Ford, con gente comprometida, especializada. Deben tener tanto miembros internos como externos a la organización. Los consejeros deben de estar entrenados. Se sugiere que los jóvenes herederos de la empresa familiar creen su “Consejo Junior” al mismo tiempo del consejo real para irse capacitando en cuanto los llamen*”.

También los Consejos de Administración pueden tener dos funciones, la primera ser un órgano rector de la empresa, en donde las decisiones son finales y deben ser obedecidas y la otra función sería de asesoramiento y consulta exclusivamente para los miembros de la familia, sea cualquiera de las funciones del Consejo de Administración estos deben ser evaluados periódicamente.

Antognolli (2006) nos dice que La Asamblea Familiar tiene por objetivo principal *“Constituir el ámbito de discusión en el que los familiares decidan desde los valores básicos a mantener, hasta el grado de compromiso con la Empresa Familiar”*. Y deben participar toda la familia, ya sea miembros directos y familia política que trabaje en la empresa, esto les dará un sentido de pertenencia hacia la familia como la empresa.

El protocolo familiar

PricewaterhouseCoopers, (2007) en su presentación de “La Familia Empresaria” define al Protocolo Familiar con” *un documento redactado y firmado por los miembros de la familia propietaria del negocio, en la que constan las reglas, propósitos, filosofía, metas, de un serie de acuerdos aceptados por todos, que se formalizan por escrito, a fin de dar cohesión al grupo familiar y a la empresa”.*

El cual debe promover la unión y armonía de los miembros y fomentar su compromiso a la empresa.

PricewaterhouseCoopers, (2007) en su presentación de “La Familia Empresaria” nos da una guía de cómo elaborar un protocolo familiar;

Los puntos que debemos considerar para la redacción del Protocolo Familiar son:

- *Patrimonio y Fiscalidad*
- *Órganos de Gobierno y Poder*
- *Trabajo y Dirección de la Empresa*
- *Sucesión y Formación*
- *Cultura y Valores*

PricewaterhouseCoopers, (2007) en su presentación de “La Familia Empresaria” nos define una política empresarial como;” *Es una de las vías para hacer operativa*

la estrategia. Suele afectar a más de un área funcional, contribuyendo a cohesionar verticalmente la organización para el cumplimiento de los objetivos. Proporciona la orientación precisa para que los ejecutivos y mandos medios elaboren planes concretos de acción”. (Ver anexo de política empresarial)

	FUNDADOR		
	2da GENERACIÓN		
	3ra GENERACIÓN		
	ETAPA EMPRENDEDORA	ETAPA EXPANSIÓN	ESTRUCTURACIÓN
DEFINIR VISIÓN	IMPRESINDIBLE	REFORZAR	REFORZAR
PLANTEAR ESTRATEGIA	COMENZAR	IMPRESINDIBLE	REPLANTEAR
CONSEJO FAMILIAR	IR PENSANDO	COMENZAR REUNIONES	IMPRESINDIBLE
DIRECTORIO	REUNIONES DE TABAJO	IMPRESINDIBLE	IMPRESINDIBLE
JUNTA DE ACCIONISTAS	INNECESARIO	IR PENSANDO	IMPRESINDIBLE
PROTOCOLO FAMILIAR	INNECESARIO	INNECESARIO	IMPRESINDIBLE
PLÁN DE SUCESIÓN	INNECESARIO	IR PENSANDO	IMPRESINDIBLE

Fuente: Antognolli, Santiago. "El Protocolo Familiar". Argentina 2006. En la página de Internet: http://www.pymesdefamilia.com.ar/art_20.html

Capítulo 3. Gobierno Corporativo

- 3.1 Antecedentes del Gobierno Corporativo

En México, a través de la iniciativa privada del Consejo Coordinador Empresarial, junto con la organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OECD