

LA EMPRESA FAMILIAR: FACTORES EXTRÍNSECO E INTRÍNSECOS QUE LA LIMITAN

THE FAMILY BUSINESS: EXTRINSIC AND INTRINSIC FACTORS THAT LIMIT IT

Recibido: 10/08/2017 – Aceptado: 18/08/2017

Gardenia García González

Docente - Centro Universitario de Ciencias Económicas
Administrativas
Guadalajara - México
jgvh0811@yahoo.com

José G. Vargas-Hernández

Docente - Centro Universitario de Ciencias Económicas
Administrativas
Guadalajara – México
Doctor en Administración pública
josevargas@cucea.udg.mx
<https://orcid.org/0000-0003-0938-4197>

Como citar este artículo:

García, G., Vargas, J. (Enero – Diciembre 2017). LA EMPRESA FAMILIAR: FACTORES EXTRÍNSECO E INTRÍNSECOS QUE LA LIMITAN. *Tierra Infinita* (3), 77-94.
<https://doi.org/10.32645/26028131.141>

Resumen

Este trabajo tiene como propósito analizar cuáles son los principales factores intrínsecos como extrínsecos que según la teoría afectan la longevidad de las empresas familiares en el mundo. Vinculando estos factores con la naturaleza histórica de la empresa, en un intento por comprender el origen de los mismos y su exclusividad. Además de relacionar estos factores con las empresas mexicanas en un afán de poder proporcionar un marco de referencia que explique los bajos indicadores en el país. El método utilizado para recabar esta información se basa en la revisión teórica y bibliográfica de los estudios realizados a nivel nacional e internacional. Los resultados muestran que los factores intrínsecos de las empresas tienen mayor impacto en su tiempo de vida que los extrínsecos.

Palabras Clave: Empresa familiar, factores extrínsecos e intrínsecos

Abstract

This work has as intention analyze which are the principal intrinsic as extrinsic factors that according to the theory they affect the longevity of the family enterprises in the world. Linking these factors with the historical nature of the company in an attempt for understanding the origin of the same ones and their exclusivity. Besides relating these factors to the Mexican companies in zeal to be able to provide a frame of reference that explains the low indicators in the country. The method used to obtain this information is based on the theoretical and bibliographical review of the realized national and international studies. The results show that the intrinsic factors of the companies have major impact in the time of life than the extrinsic ones.

Keywords: family enterprise, extrinsic and intrinsic factors.

Introducción

Las empresas forman parte fundamental de la economía de todos los países, pues sus contribuciones van desde dar empleo, prestaciones, crear productos que satisfacen necesidades, etc. con lo cual se genera un intercambio constante que beneficia a la sociedad. Pero pocas son las ocasiones en las que nos detenemos a analizar cómo es que las firmas tomaron relevancia en nuestra vida diaria y que fue lo que origino las condiciones para que se crearan. Históricamente, la empresa familiar es considerada la antecesora de todas las organizaciones lucrativas que existen. Es a raíz de este tipo de organización social que la actividad comercial se impulsa, al ser conscientes de los beneficios que se pueden obtener al intercambiar sus excedentes en el mercado. Sin embargo, la evolución de los medios productivos y con los cambios sociales derivados de estos mismos avances, genero un cambio en la estructura de las empresas, pasando de la empresa de núcleo familiar a la empresa corporativa.

Se tiene entonces qué ahora convergen en un mismo mercado y en igualdad de condiciones empresas con capacidades diferentes y alcances distintos. Lo que representa un reto para todas las empresas objeto de esta investigación. Sin embargo, es contrastante que por una parte la empresa familiar que generalmente es micro o pequeña es generadora de la mayoría de los empleos en el país, en tanto que tiene los mercados más pequeños y una producción limitada para ser de escala.

Es decir, están en una desventaja competitiva frente al resto de las empresas. Esto implica que constantemente se tengan que desarrollar estrategias adecuadas a sus necesidades, pero a la vez ajustadas a sus recursos y capacidades. Siendo una de las principales limitaciones de estas empresas el reto de mantenerse en el mercado conciliando las relaciones familiares y laborales en un mismo lugar, además de identificar las diferencias entre la autoridad dentro de la empresa y solidaridad de la familia. De igual forma, se enfrenta a la necesidad de lograr un equilibrio entre el nepotismo y la idoneidad de las personas en sus puestos, para garantizar la eficiencia.

Tomando en cuenta ésta situación, es necesario identificar los factores más destacados que limitan la vida de las empresas familiares para que a partir de ellos se puedan generar estrategias pertinentes para mejorar sus condiciones propias e incrementar los beneficios de estas empresas, atendiendo a la relevancia que tienen en la economía del país.

Antecedentes

Cuando el hombre comenzó a organizarse socialmente en los distintos asentamientos, e inicio el intercambio de bienes como una forma de subsistencia colectiva, le fue necesario establecer una moneda que regulara los intercambios comerciales, haciéndolos más justos. De esta

Como citar este artículo:

García, G., Vargas, J. (Enero – Diciembre 2017). LA EMPRESA FAMILIAR: FACTORES EXTRÍNSECO E INTRÍNSECOS QUE LA LIMITAN. *Tierra Infinita* (3), 77-94.
<https://doi.org/10.32645/26028131.141>

forma en la edad antigua se crearon diversas monedas que junto con los trueques dieron lugar a un sistema comercial donde los jefes de la familia tenían la facultad de intercambiar el excedente de algún bien por otro de cual se careciera. De tal forma que cada familia se comenzó a especializar en la producción de cierto tipo de artículos, integrando a la vez más miembros a esa pequeña organización productiva. En esta etapa el modelo de producción se basa en los talleres de los artesanos, con una organización sencilla, y el trabajo en el campo, siendo de un alcance local.

Tomando la definición actual de empresa por la Real Academia Española (V, 1822, pág. 555) “unidad de organización dedicada a actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios con fines lucrativos”. Por otra parte, (de la Garza, 2008, pág. 139). Define a la empresa familiar como: empresa donde los sistemas familia y empresa se entrelazan y en la que la participación de sus miembros en la dirección, en la toma de decisiones y en el capital está plenamente establecida, y existe el deseo de continuidad dentro del seno familiar. A partir de esto se puede inferir que esta práctica comercial corresponde a las primeras empresas que surgieron en la edad antigua, desde el seno familiar.

Posteriormente el comercio comenzó a fortalecerse lo que implicó que más personas se dedicaran a esta actividad, y la sociedad comenzara a crear la estructura adecuada para fomentar la práctica. (Barbosa A., 1984, págs. 7-24) Menciona que según las evidencias históricas, la actividad comercial se comenzó a desarrollar en el Mediterráneo, sobre el valle del Nilo, del Jordán y del Eufrates. Además de las costas del mar Rojo, el mar Muerto y el Golfo Pérsico. Destacándose en este momento Egipto con sus caravanas hacia Asia, Fenicia y Siria, comercializando principalmente maderas, marfil, oro, vino, granos y artículos manufacturados.

Surgiendo en la edad media las principales rutas terrestres y marítimas, dentro de las cuales destacan: la Ruta del Estañó, entre Inglaterra y Grecia; la Ruta de la Seda y de las Especies desde el sur y este de Europa a través de Egipto, Somalia, La Península Ibérica, Irán, Asia Central, Pakistán, Java, Indonesia, Vietnam hasta llegar a China, entre otras. Y se propiciaron las condiciones para el surgimiento de una nueva clase social: la burguesa, es decir, comerciantes y artesanos que comenzaron a duplicar sus fortunas y mejorar la situación económica de sus familias.

De acuerdo a (Montero, 2011) en la edad moderna, con el auge que cobra las actividades mercantiles, y en la búsqueda para incrementar la capacidad productiva y satisfacer la creciente demanda, se desarrolla la mecanización de los talleres, surge la máquina de hilar (1767), el telar hidráulico (1769) y el mecánico (1785), además de la desmotadora de algodón (1792) que favorece a la agricultura. Posteriormente, con los avances y las invenciones producto de la existencia de la máquina de vapor los talleres mecanizados se van transformando gradualmente en pequeñas fábricas donde la fuerza muscular humana deja de ser primordial. También evolucionan los

Como citar este artículo:

García, G., Vargas, J. (Enero – Diciembre 2017). LA EMPRESA FAMILIAR: FACTORES EXTRÍNSECO E INTRÍNSECOS QUE LA LIMITAN. *Tierra Infinita* (3), 77-94.
<https://doi.org/10.32645/26028131.141>

transportes y los medios de comunicación, destacando la navegación tradicional que se torna en navegación impulsada por vapor, surgen la locomotora y las primeras vías férreas de gran extensión. En cuanto a las comunicaciones se tiene un gran avance después de la invención del telégrafo eléctrico.

Las empresas mantienen un ritmo de crecimiento constante haciendo necesaria la existencia de medios para financiar el crecimiento de algunas y que a la vez sirva de garantía para la protección del capital de otras, dando lugar al desarrollo del sistema bancario y financiero. Que junto con la expansión del comercio mundial y la industrialización, desencadena una crisis en la estructura organizativa clásica y surge la organización descentralizada, que impacta en la estructura empresarial, se introduce el concepto de alianza comercial dando paso del taller familiar, a la organización industrial.

En la edad contemporánea la investigación y los avances tecnológicos son sorprendentes y se aplican con más rapidez a fines comerciales a través de productos y procesos más sofisticados. La automatización y la computación permiten la especialización de algunas empresas dando lugar a la creación de las multinacionales y las nacionales de gran tamaño, sin dejar a un lado la existencia de empresas medianas y pequeñas, dentro de esta clasificación se puede apreciar aun algunas empresas familiares.

Sin embargo, el contexto económico, político y social actual representa un reto para las empresas contemporáneas, existe inflación, tasas de interés altas, incertidumbre e imprevisibilidad, a raíz de lo complejo y variable del flujo de la información, en un mundo que se ha vuelto muy pequeño para recorrer en cuanto a tiempo y distancia. En consecuencia el futuro de las empresas es incierto, siendo necesario flexibilizar sus estrategias para lograr sobrevivir. Algo que no es posible para todas, pues no se cuenta con la capacidad, los recursos suficientes para ello, siendo las medianas y pequeñas empresas las más susceptibles al fracaso.

Delimitación del problema

Con la llegada del sistema capitalista, el ser una empresa familiar o no, dejó de ser relevante para pasar a enfocarse en los números que estas mismas pudieran mantener o generar. Por lo que toda la literatura comenzó a enfocarse en analizar las estrategias para lograr esto último. El Instituto Nacional de Estadísticas y Geografía (INEGI, 2014) ha desarrollado un proceso de investigación a partir de indicadores históricos con los cuales se proyectó el tiempo de vida promedio de las PYMES al nacer, arrojando como resultado que en los sectores de manufactura, comercio y servicios privados no financieros, la esperanza de vida es de 7.7 años en promedio. Esta esperanza de vida se va reduciendo en medida que la empresa es más pequeña.

Como citar este artículo:

García, G., Vargas, J. (Enero – Diciembre 2017). LA EMPRESA FAMILIAR: FACTORES EXTRÍNSECO E INTRÍNSECOS QUE LA LIMITAN. *Tierra Infinita* (3), 77-94.
<https://doi.org/10.32645/26028131.141>

Con base al sondeo de información existente surge la siguiente pregunta de investigación:
¿Cuáles son los factores extrínsecos e intrínsecos que limitan a una empresa familiar?

Justificación

Los acontecimientos que se suscitan en torno a la temática de las Pymes son muy controversiales, por una parte, se sabe que estos negocios generan en promedio el 72% de los empleos formales de la economía Mexicana, y son una buena base para el surgimiento de innovación en todas las ramas. Sin embargo, también es cierto que estas empresas tienen el índice más alto de fracasos comparado con países como Bolivia, Chile, El Salvador, entre otros (Flores, 2013).

Esto nos dice que en consecuencia los empleos creados a partir de las Pymes no son estables, es decir, que la mayoría de los empleos en el país al depender de este tipo de empresas, no son duraderos, con lo cual, la capacidad adquisitiva de una gran parte de la población es inestable. Además, estas empresas al existir no solo dan empleo, sino que también cubren pequeñas cuotas de mercado al satisfacer sus demandas, que se traduce en una reducción de oferta disponible, esto sin duda tiene un impacto negativo en la estabilidad de la economía nacional.

El Instituto Nacional de Emprendedores inicio en el 2013 un mapeo para la creación de una política nacional de apoyo a los emprendedores y a las pequeñas y medianas empresas, a partir del cual, se instaura el Fondo de Apoyo para la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (FONDO PYME, 2016), con el fin de promover la creación, productividad, competitividad y el desarrollo de las Pymes, además, el actual presidente de la república, se ha unido a esta iniciativa al determinar que en la lista de proveedores del gobierno, deben de figurar micro, pequeñas y medianas empresas.

Para lograr lo anterior se establecieron cinco medidas a considerar por las dependencias de compras y obras de la Administración Pública Federal, de las cuales destacan el capacitar a estas empresas para poder ser proveedores de bienes y servicios para el gobierno, revisar el marco normativo a fin de reducir los trámites necesarios para la contratación pública y el fomento de innovación en el sector empresarial a través de compras de gobierno.

Analizando algunas de las acciones implementadas para contrarrestar los índices tan elevados de fracaso de las Pymes en México, es fácil observar que en su mayoría estas acciones son desarrolladas por parte del gobierno y se enfocan en gran medida a aspectos de liquidez, solvencia y procesos de iniciación, dejando de lado aspectos intrínsecos de la empresa tales como el inadecuado manejo de costos, falta de estrategias o administración adecuada, etc. Que según datos

Como citar este artículo:

García, G., Vargas, J. (Enero – Diciembre 2017). LA EMPRESA FAMILIAR: FACTORES EXTRÍNSECO E INTRÍNSECOS QUE LA LIMITAN. *Tierra Infinita* (3), 77-94.
<https://doi.org/10.32645/26028131.141>

de la Comisión Nacional para la Defensa de los Usuarios de Servicios Financiero (CONDUSEF, 2016), representan las causas más frecuentes de fracaso.

Por otra parte, existe la idea de que para el caso de México, no es necesario que exista mayor cantidad de Pymes, lo que el país requiere es que existan más empresas medianas o grandes (Flores, 2013). La razón es que estas últimas empresas poseen mayor estabilidad y productividad que las Pymes. Esta afirmación no parte de la necesidad de eliminar las iniciativas de las pequeñas y medianas empresas. Lo que sugiere, es que se debe enfatizar en conocer las carencias para poder crear las condiciones que permitan el crecimiento de las mismas.

Por lo tanto, es de interés particular conocer los factores que llevan a las empresas familiares (en su mayoría Pymes) al fracaso, a la vez que se analicen las teorías que giran en torno a estos sucesos. Con el afán de tener conocimientos adecuados para superar las dificultades y poder, en su momento, orientar la acción de estas empresas.

Supuesto teórico

Los factores limitantes intrínsecos son los que tienen mayor impacto en el tiempo de vida de las empresas familiares

Marco teórico conceptual

Empresa familiar

Algunas concepciones actuales sobre lo que es una empresa familiar son las siguientes:

(Nelson, 2014, pág. 72) “Para que una Empresa de Familia exista es necesario que no sólo los componentes enunciados permanezcan en el tiempo, sino también el grupo familiar encargado de gestionar aquello que luego se convertirá en el patrimonio familiar”. (Donnelley, 1964, pág. 149) “Una compañía en la que se han identificado por lo menos dos generaciones de una familia y ese vínculo ha tenido influencia en las políticas de la empresa, así como en los intereses y objetivos de la familia”.

Analizando ambas definiciones podemos resaltar que hay dos elementos determinantes; la familia y la empresa. Es decir, en estas organizaciones convergen dos tipos de entes sociales, la primera de ellas basada en relaciones de parentesco y cordialidad; y la segunda donde predominan las relaciones formales y eficientes. Esto plantea una complicación organizacional en la empresa fruto de su propia naturaleza.

(Gersick, Davis, Hampton, & Lansberg, 1997) Analiza esta interacción y adhiere un elemento más, la propiedad. Misma que hace referencia a la posesión de las acciones de la empresa. De tal forma que admite una serie de posibilidades: ser miembro de la familia, trabajar en la empresa, pero no ser dueño de acciones y en contra parte: trabajar en la empresa, tener acciones y no ser miembro de la familia, entre otras. La figura siguiente muestra la variedad de relaciones posibles.

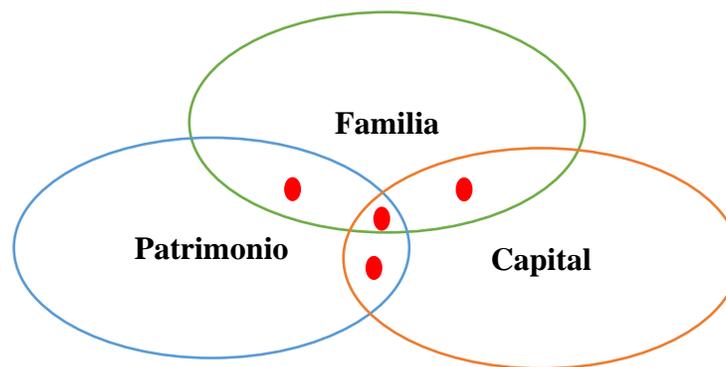


Figura 1. El modelo de los tres círculos

Fuente: creación propia a partir de datos de (López-Cozar, Navarro, & Priede Bergamini, 2009, págs. 60-69)

Además de esto, un parámetro cuantitativo para poder clasificar a estos entes económicos se basa en la cantidad de trabajadores que posea. Los cuales varían dependiendo del sector en el que se encuentre, como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 1.

Estratificación de la empresa en México

| Sector | Industria | Comercio | Servicios |
|----------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| Tamaño | | | |
| Micro | 0-30 | 0-5 | 0-20 |
| Pequeña | 31-100 | 6-20 | 21-50 |
| Mediana | 101-500 | 21-100 | 51-100 |
| Grande | 501 en adelante | 101 en adelante | 101 en adelante |

Fuente: elaborada por (Urzúa, 2012)

Como citar este artículo:

García, G., Vargas, J. (Enero – Diciembre 2017). LA EMPRESA FAMILIAR: FACTORES EXTRÍNSECOS E INTRÍNSECOS QUE LA LIMITAN. *Tierra Infinita* (3), 77-94. <https://doi.org/10.32645/26028131.141>

Como se puede apreciar, esta última clasificación, deja de lado el hecho de que la empresa pueda o no ser de índole familiar. Esto debido a que no existe una limitante para que las empresas familiares crezcan o no, por lo cual, para trabajar sobre clasificaciones más objetivas, se ha establecido la anterior.

Antes de continuar, es necesario señalar que el hecho de ser empresas familiares no indica que tengan que ser necesariamente pequeñas o de una longevidad corta. Pues existen casos de empresas que siendo familiares están considerados entre las más grandes del mundo o las más antiguas. Tal es el caso de la tequilera José Cuervo, que fue fundada en 1758 siendo hoy en día la empresa familiar más antigua de México, y también América Móvil de Carlos Slim, que está en el ranking de las empresas más grandes del mundo de acuerdo a la revista Forbes 2015. No obstante, con apego a la problemática planteada para este trabajo, se asume que la mayoría de las empresas familiares son de tamaño mico y pequeño, limitando el estudio a estas mismas.

Estos escenarios contradictorios ha captado la atención de algunos estudiosos del tema. Por lo cual se han estudiado las posibles causas que llevan a estas empresas al fracaso. Siendo necesario partir de la premisa que algunos factores están presentes en el contexto donde se desarrolla y otros nacen en la naturaleza de la empresa.

Para este trabajo se mencionan ambos puntos de vista, tomando como referencia los factores señalados por (Nelson R. R., 2002), (López, Contreras, & Molina, 2013) y (García & Dávila, 2012) por una parte se analizan aspectos internos como: la falta de planeación, la sucesión, nepotismo y manipulación y la organización. Y en relación a los aspectos económicos aquellos vinculados con el aspecto administrativo, como la liquidez, solvencia, rentabilidad y la eficiencia.

Problemas intrínsecos de la empresa familiar

1) Falta de planeación – Teoría conductual de la firma

Un gran número de empresas familiares nacen por una iniciativa circunstancial, por ello en un primer momento, el determinar qué hacer y cómo hacerlo, son cuestiones que acaparan la atención de sus creadores, a las cuales se les va dando respuesta en medida que se hacen imprescindible. Olvidando uno de los cuatro pilares administrativos de la firma, que es la planeación. Esto puede tener como origen el entusiasmo y motivación producto de un pensamiento optimista que acompaña el nacimiento de un negocio, sin embargo, al no existir un plan de crecimiento establecido como una trayectoria a seguir, los objetivos a largo plazo son ambiguos, lo que se puede traducir en una desorganización, misma que debe de ser disipada por los ejecutivos, según lo que nos dice la teoría conductual de la firma.

Otro tipo de problemática ocasionada por la falta de organización es el fracaso en la cooperación la desintegración que puede llevar a la firma su propia destrucción. Esto se puede

solucionar transmitiendo a todos los miembros la idea de un propósito en común, conciliando los intereses de todos y canalizando el trabajo a la búsqueda del beneficio mutuo y no individual. De lo contrario se dará lugar a que las empresas que no logran establecer sus proyecciones de crecimiento en términos reales, además de establecer sus planes de acción con base a sus capacidades, serán las que no logren permanecer en el mercado. Tal como lo señalan (Nelson R. R., 2002) en su teoría de la evolución.

II) La sucesión – Teoría de la agencia

Una de las cuestiones más delicadas y controversiales dentro de la vida de las empresas familiares es el paso de autoridad de un fundador a su sucesor, o de sucesor a sucesor. Las dificultades que envuelven esta transición son variadas. Partiendo del papel que deberá desempeñar esta persona, caemos en la primera dificultad; no todas las empresas cuentan con una política bien establecida de sucesión.

Esto genera que existan muchas discrepancias a la hora de seleccionar a un candidato, pues no existen parámetros que justifiquen el actuar del responsable en turno. Como menciona (Press, 2011) algunos de las cuestiones que analizan los fundadores en el momento de la transición están relacionadas con: la desconfianza a la nueva generación, temor a conflictos entre herederos, temor a la vida sin su ocupación principal y el temor a depender económicamente de alguien. Factores que inevitablemente van a suscitar inconformidades en la familia, acarreando todo tipo de problemáticas. Es por esto, que la recomendación es precisamente establecer los mecanismos a seguir para ceder la empresa al candidato idóneo.

Para (Nelson R. , 2014) el objetivo de la sucesión es fundamentalmente lograr que la empresa pueda crecer, por lo tanto es necesario identificar a una persona que tenga la visión y las capacidades para lograr que el desarrollo y crecimiento sea posible. Luego de analizar que la persona tenga cualidades como el liderazgo nato, que se refleje en la capacidad para inspirar confianza, acabar con la desesperación, combatir el miedo, definir objetivos y con ello el futuro de todos los involucrados. Posteriormente se prosigue con su preparación.

Una de las estrategias utilizada para garantizar que la elección sea la adecuada, consiste en que el responsable de la empresa encuentre a una o en su defecto dos personas a las cuales ir preparando en cuanto a las actividades a desarrollar para la correcta dirección de la firma. A través de una trayectoria de formación, desarrollo y familiarización de las actividades y decisiones que son trascendentales para el negocio de la familia.

Es importante señalar que esta o estas personas a las cuales se les traslada la confianza y la esperanza de una buena gestión, deberán de cumplir con una serie de requisitos, dentro de los cuales

destaca el hecho de aceptar por voluntad propia esta responsabilidad. Contrario a lo que se cree popularmente, no es necesario que el sucesor sea el hijo primogénito, existen casos de empresas que al considerar que el sucesor - apegados a esta tradición-, no es adecuado, buscan a un tercero. Es aquí donde la teoría del agente toma relevancia. Esta teoría señala que ante la incapacidad de la familia por proyectar una adecuada planeación o gestión, se opte por contratar a una persona externa que posea los conocimientos necesarios para ejecutar las acciones pertinentes que generen un aumento en las utilidades de la firma. Esta persona recibe el nombre de agente.

Por una parte esta opción parece prometer tranquilidad a los dueños de la empresa y los propietarios del capital, además de ser una garantía para la entrada de mayores utilidades. Pero es esta avaricia o anhelo insaciable por tener más lo que puede generar en los principales la desconfianza de tipo moral, en su agente por no estar vigilando todas sus acciones, y por ende, dar cavidad a que ejerza el oportunismo. Como un método para reducir esta desconfianza se pueden establecer mecanismos de vigilancia, que a su vez, representan un gasto para la empresa y puede ser interpretado por el agente como una agresión a su integridad, impactando de forma negativa en su desempeño. Además de esto, otra cuestión que se puede suscitar, es la dificultad para determinar los tramos de control o definir la autoridad, lo cual se supera solo cuando una de las partes se superpone a la otra.

Ocurre también que a raíz de esta desconfianza, la información que fluya de principal hacia el agente, o viceversa, no sea del todo verídica u oportuna, generando esto asimetrías de información y por consecuencia acciones no coordinadas o no aprobadas. Sin embargo, la firma debe de analizar que el profesional a cargo que acepta la responsabilidad y depositar en el su confianza, pues tiene un prestigio y una remuneración que perder en caso de caer en estos errores.

III) Nepotismo

Una de las problemáticas comunes en la empresa familiar es el nepotismo, considerado por el diccionario de la Real Academia Española (V, 1822, pág. 1052) como: “*desmedida preferencias que algunos dan a sus parientes para las concesiones o empleos públicos*”. Considerando la naturaleza de estas firmas, se puede considerar común la práctica del nepotismo. Sin embargo, se puede caer en el nepotismo extremo.

Un error común es el admitir a los familiares que no tienen ninguna preparación vinculada con la empresa, otorgándoles en ocasiones puestos que son relevantes en cuanto a la toma de decisiones. Estas decisiones reflejan una autoridad poco firme y muy susceptible a chantajes o sentimentalismos familiares. Una de las consecuencias de esta práctica es el despilfarro de recursos escasos y la ineficiencia en el desempeño. Como una medida que puede solventar estas prácticas

Como citar este artículo:

García, G., Vargas, J. (Enero – Diciembre 2017). LA EMPRESA FAMILIAR: FACTORES EXTRÍNSECO E INTRÍNSECOS QUE LA LIMITAN. *Tierra Infinita* (3), 77-94.
<https://doi.org/10.32645/26028131.141>

es el exigir al familiar que desee formar parte de la firma, que adquiera conocimientos y a la vez experiencia en empresas del ramo, ya adquiridos los conocimientos suficientes para desempeñar de forma adecuada sus funciones, entonces integrarlo al equipo.

En medida de lo posible, el nepotismo se puede practicar con responsabilidad, asegurando la idoneidad de los familiares para cubrir los puestos y realizar las actividades de forma eficiente, impactando en el tiempo de vida de la empresa.

IV) Organización – Teoría conductual de la firma

En economía se considera que tener una buena organización dentro de la empresa es lograr conjuntar de forma óptima los esfuerzos individuales para alcanzar las metas grupales. La forma más sencilla de representar esto es a través de un engrane, donde cada pieza tiene un campo de acción y dentro de él actividades bien delimitadas, pero además, conoce los alcances que tiene su trabajo dentro de la organización. Lo que a su vez, genera en la persona un sentido de compromiso y pertenencia.

Nacional Financiera recomienda hacer análisis periódicos en la empresa para evaluar si todos los empleados están bien enterados de cuáles son sus funciones, sus responsabilidades, quienes son sus subordinados y jefes inmediatos, así como también las actividades que no deben de realizar. Todo esto con el propósito de detectar algún vacío de información y poder cubrirlo a la brevedad, puesto que si estas actividades no están bien definidas, se da lugar a la desorganización empresarial.

En las empresas familiares es común que se creen puestos sin delimitar del todo el campo de acción que tendrá, esto derivado a su vez de una falta de planeación estratégica. Si a esto se le suma un perfil no apropiado para el puesto, es natural que la persona se sienta incapaz de tomar decisiones, entonces es inevitable la parencia de problemas como la centralización de las decisiones (López, Contreras, & Molina, 2013)

El no poder evaluar las implicaciones y consecuencias de cada acción, genera que se busque asesoría o aprobación en otras personas, que generalmente son los gerentes de la empresa, con esto se contradice la naturaleza misma de la organización, es decir la delegación de autoridad. Un efecto de esta problemática es la pérdida de oportunidades por una demora en la toma de decisiones, y la prolongación de fallas por no darles solución oportuna.

De igual forma, la desorganización se puede interpretar como una falta de control en todos los niveles de la organización, que puede generar las condiciones para que surjan problemas de

abuso de confianza, o el parasitismo laboral, que al no ser tratada, puede llevar a la firma a la quiebra.

La teoría conductual de la firma hace mención de esta problemática, al señalar los tres elementos básicos que se deben de considerar en el momento de diseñar una organización eficiente, los cuales son: unidad de mando, especialización por funciones y descentralización. Al tener estos elementos bien definidos, se logra una objetividad en las actividades, reduciendo los tiempos y recursos por asimetría de información.

Problemas extrínsecos de la empresa familiares

I) Liquidez y solvencia

De acuerdo al estudio hecho por (Dávila, 2014) donde se sondearon a 409 Pymes, un gran número de empresarios comento que su mayor fobia son las finanzas de sus empresas, por lo cual preferían darle lo necesario al contador para que este realizara los ajustes pertinentes. El estudio también arrojo que gran parte de los emprendedores no cuentan con un fondo destinado a cubrir los gastos a corto plazo, puesto que se tiene la expectativa de que el naciente negocio será redituable desde el primer momento. Lo cual es un error que ha fomentado el fracaso de estas empresas en los 2 primeros años de vida.

En su momento se consideró que una de las posibles causas de esta mala planeación económica estaría ligada con la falta de estudios de las personas. Sin embargo, una vez obtenidos los datos de este estudio en particular, la realidad es distinta, pues el 66% de los negocios fracasados pertenecían a personas que tenían mínimo una carrera. Por lo tanto, se puede inferir que este déficit tiene más vinculación con los prejuicios de los emprendedores que con su nivel de preparación.

II) Rentabilidad – Estrategia global

Para (Fernández, 2011) la rentabilidad es aquel punto a partir del cual la venta de una unidad más de producto genera beneficios para la sociedad. Por su parte, la microeconomía mide la rentabilidad de una empresa en función del aprovechamiento de los recursos productivos y el nivel de producción generado. De tal forma que una rentabilidad creciente es igual a un porcentaje de producción superior al porcentaje de inversión en factores productivos.

Retomando lo señalado al definir a la empresa familiar, se mencionó que este tipo de empresas que además son Pymes, tienen por lo general un mercado local que satisfacer. Esto, de acuerdo con (I. Peng, 2012a), es una estrategia reciente que se está implementando por aquellas

empresas que son de alcance global. Es decir, anteriormente las empresas lograban el éxito cuando reducían sus costos de producción y lograban un rendimiento creciente. Sin embargo, esto era posible a raíz de la especialización de procesos productivos y la estandarización a nivel global de sus productos. Esta estrategia en un principio no manifestaba fallas. Pero con la entrada de más productores, y el desarrollo de tecnologías más accesibles, el imitar los bienes se convirtió en una actividad sumamente sencilla. Provocando una saturación en el mercado de bienes homogéneos, haciendo caer los precios por esta misma sobre oferta.

En la brusquedad de lograr mantener la supremacía entre empresas de un mismo sector, se optó por la estrategia de diferenciación del producto adaptándolo a las distintas necesidades de cada mercado local al que se llegaba. Garantizando de esta forma, una mayor satisfacción en los consumidores.

Tomando esto de la teoría de la estrategia global, es posible ver que las empresas familiares tienen este aspecto a su favor, es decir, se enfocan en las necesidades locales, pero deben de diseñar estrategias para mantener esta diferenciación, las cuales deben de tener como punto de partida el trípode de la estrategia de (Peng, 2012b).

Esta estrategia establece tres elementos claves que se deben de mantener a través del tiempo y regiones:

- A. *Industria*: vinculada con la posición que ocupa la empresa dentro de la variedad de empresas del giro.
- B. *Recursos*: la capacidad de la empresa para mantener sus recursos como únicos, valiosos y difíciles de imitar.
- C. *Instituciones*: desarrollo de capacidades y habilidades fruto del análisis de las reglas formales como informales de los mercados extranjeros, que sirven como referente para los locales.

La empresa familiar tiene la oportunidad de posicionarse con estas estrategias a nivel local y proyectar un crecimiento a otros mercados adaptando su producto lo más posible al nuevo mercado para ser aceptado. Y de esta forma generar mejor rendimiento, pero apegándose a un plan de crecimiento progresivo, de lo contrario se puede caer en el efecto (Penrose, 1959).

Resultados

Al realizar este trabajo, se pudo constatar que la realidad de las Pymes es delicada y que existen factores originados por ellas mismas que forman parte del reto a superar para lograr

prolongar su existencia en el mercado. El hecho de que estas limitantes nazcan a partir de la misma empresa, las convierte en debilidades que al ser tratadas de forma oportuna y adecuada, las puede convertir en fortalezas.

Los autores consultados para lograr unificar estos criterios hacen una distinción entre los factores que dependen de la empresa (intrínsecos) y aquellos a los que se está sujeta por el mercado donde se desarrolla (extrínsecos), estas dos clasificaciones generales pueden variar de un país a otro, sobre todo la última. Sin embargo, se hace mención en este trabajo de los dos factores en los que coinciden los autores.

De tal forma que tenemos el siguiente desglose de factores:

A. Intrínsecos:

- 1) Falta de planeación
- 2) Sucesión
- 3) Nepotismo
- 4) Organización

B. Extrínsecos:

- 1) Solvencia
- 2) Rendimientos

Siendo comunes en las empresas que desertan, y analizados por organismos como (CONDUSEF, 2016) permiten inferir cuales son los factores más impactantes, lo cual ayuda a entender la problemática y las posibles soluciones.

Conclusiones y Recomendaciones

Las empresas micro y pequeñas son trascendentales para el desarrollo económico del país, al ser una fuente de empleos para la mayoría de los mexicanos. Sin embargo, la latente amenaza

de una vida corta resulta preocupante para todos los involucrados directa e indirectamente, puesto que las consecuencias de los fracasos de estas empresas tienen un impacto negativo en la economía del país, y por ende en el bienestar de todas las personas.

No obstante, atacar un problema de forma eficaz requiere que en primera instancia se conozca a fondo, es decir, cuáles son las variables de mayor y menor impacto, cuáles son los alcances de sus consecuencias y lo más importante, cuáles son las posibilidades de controlarlas o en su defecto solventarlas.

Con base en el análisis realizado, se propone como principal factor de impulso el preparar a los empresarios ya existentes y a los que deseen ser lo, con el fin de prolongar el tiempo de vida de las empresas. Como propuesta para lograr esto, y tomando en cuenta que las soluciones proporcionadas por parte del gobierno al no implicar un costo, pierden gran parte de su valoración por parte del consumidor, como también admite la posible falta de seriedad y compromiso.

Por ende, este servicio deberá ser proporcionado por la iniciativa privada. Siendo los mejores candidatos aquellos que han logrado superar las barreras de las cuales se ha hecho mención. Y para lograr estimular su participación, se propone un mecanismo de convenios a través de los cuales se acuerde la retribución tanto como proveedor de servicios, participación en acciones, cuota de pago fija, etc. una vez que se logre superar el tiempo promedio de vida de las empresas, con base en una administración adecuada que además prometa la supervivencia por un tiempo indefinido.

De esta forma se genera que ambas partes estén interesadas en contribuir y así lograr prolongar la longevidad de las empresas familiares y la seguridad laboral de una proporción mayoritaria de la población mexicana.

En su defecto, se recomienda a los emprendedores adquirir una cultura de planeación y evaluación de riesgo y oportunidades para la toma de decisiones importantes y oportunas que marcan la diferencia entre el éxito y el fracaso.

Referencias Bibliográficas

Barbosa A., J. (1984). *Grandes rutas comerciales del mundo*. Mexico: Revista el correo de la UNESCO.

CONDUSEF. (2016). *Empresario PYME: como usurario de servicios financieros*. Obtenido de <http://www.condusef.gob.mx/index.php/empresario-pyme-como-usuarios-de-servicios-financieros>

Dávila, M. (2014). *Las principales causas del fracaso de los negocios en México. El economista*. . Obtenido de <http://eleconomista.com.mx>

Como citar este artículo:

García, G., Vargas, J. (Enero – Diciembre 2017). LA EMPRESA FAMILIAR: FACTORES EXTRÍNSECO E INTRÍNSECOS QUE LA LIMITAN. *Tierra Infinita* (3), 77-94. <https://doi.org/10.32645/26028131.141>

- de la Garza, M. (2008). *La empresa familiar en el contexto de la ventaja competitiva, la franquicia como alternativa de crecimiento*. Mexico: VI Congreso internacional de análisis organizacional No. 23.
- Donnelley, R. G. (1964). *The family business*. *Harvard Business Review*. U.S: Matriz.
- Fernández, P. (2011). *WACC: definición, interpretaciones equivocadas y errores*. IESE. Obtenido de <http://www.iese.edu/research/pdfs/DI-0914.Pdf>.
- Flores, J. (2013). *México necesita menos Pymes*. Obtenido de <http://www.forbes.com.mx/>
- FONDO PYME. (2016). *Fondo de Apoyo para la Micro, Pequeña y Mediana Empresa*. Obtenido de <http://www.fondopyme.gob.mx/>
- García, J. F., & Dávila, S. O. (2012). *Modelo probabilístico de quiebra de la pequeña y mediana empresa española. Evidencia empírica. Un modelo econométrico*. Madrid: Contribuciones a la Economía. Vol. 67.
- Gersick, K. E., Davis, J. A., Hampton, M. M., & Lansberg, I. (1997). *Empresas familiares: generación a generación. El modelo de los tres círculos*. Mexico: McGraw-Hill.
- Gersick, Kelin , E., Davis, John , A., Mc Collom, H., Marion, . . . Ivan. (1997). *Empresas familiares. Generación a generación*. México: Mc Graw-Hill Interamericana .
- Peng, M. W. (2012a). . *Strategizing around the globe*. In Peng M. W. Dallas, Texas: Global Strategy. Cincinnati.
- INEGI. (2014). *Instituto Nacional de Estadísticas y Geografía (INEGI)*. Obtenido de <http://www.inegi.org.mx>
- López, A., Contreras, R., & Molina, R. (2013). *La empresa familiar como objeto de estudio. La toma de decisiones en la empresa familiar*. Mexico: Pearson Educación.
- López-Cozar, Navarro, C., & Priede Bergamini, T. (2009). *Empresa familiar: claves para la supervivencia en un mundo cambiante. El triángulo de la empresa familiar*. España: Gesbiblo.
- Montero, E. (2011). *Breve historia de las empresas*. *Blogspot*. . Obtenido de <http://edgarmonteros.blogspot.mx/>
- Nelson, R. (2014). *La familia, una empresa hoy, mañana; gestión, transición y sucesión*. España: Brujas.

- Nelson, R. R. (2002). *Evolutionary theorizing in economics. The journal of economic perspectives*,. New York: Winter, S. G.
- Peng, M. W. (2012b). *The global strategy of emerging multinationals from China. Global Strategy Journal*, 2. Dallas, Texas: Jindal School of Management.
- Penrose, E. (1959). *A Theory of the Growth of the Firm*. New York: Willey.
- Press, E. (2011). *Empresa de familia: del conflicto a la eficiencia: ¿Cómo se construyen y como se sostienen? Características habituales de las transacciones desde el lugar del fundador*. Argentina : Granica.
- Urzúa, J. J. (2012). *Empresas familiares: lo primero es el negocio. Retos de la empresa familiar en un mundo globalizado*. Obtenido de http://www.conpapa.orgmx/files/congress/2012/conferences/empresas_familiares_primero_negocio.pdf
- V, G. (1822). *Diccionario de la Real Academia Española*. Madrid: Abreviada.