

XV
CONGRESO
INTERNACIONAL
DE
CONTADURÍA
ADMINISTRACIÓN
E
INFORMÁTICA

CODEPENDENCIA EN LA TOMA DE DECISIONES Y LA ESTRUCTURA DE LA EMPRESA FAMILIAR

Área de Investigación: Estudio de la pequeña y mediana empresas

AUTORES

Edna Araceli Romero Flores 1

Maestra en Finanzas Internacionales

Universidad del Valle de México, Campus Puebla

Teléfono: (52) 222 225.91.71 Ext. 21275

edna.romerof@uvmnet.edu

Fax: (52) 222 225.91.71 Ext. 21000

Camino Real a San Andrés Cholula, Pue. No. 4002

Col. Emiliano Zapata. C.P. 72810.San Andrés Cholula, Puebla, México

Héctor Montiel Campos 2

Doctor en Ingeniería de Proyectos

Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla

Teléfono: (52) 222 229.94.00 Ext. 7141

hector.montiel@upaep.mx

Fax: (52) 222 229.94.00 Ext. 7669

21 Sur No. 1103, Barrio de Santiago C.P.72160. Puebla, Puebla, México

XV

CONGRESO INTERNACIONAL
DE
CONTADURÍA, ADMINISTRACIÓN E INFORMÁTICA

RESUMEN

CODEPENDENCIA EN LA TOMA DE DECISIONES Y LA ESTRUCTURA DE LA EMPRESA FAMILIAR

Área de investigación: Estudio de la pequeña y mediana empresas

Entre las diferentes naciones el papel que juega el sector empresarial es relevante para la dinámica de su economía. Es un hecho que en países en vías de desarrollo como México, las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MPYMES) tienen una gran importancia en su dinámica económica, principalmente por la generación de empleos a nivel nacional y regional.

Las MPYMES generalmente se incuban en el seno de una familia, pues es allí en donde se tienen los recursos –materiales, humanos y financieros- que le han de servir como insumos para poder operar. A diferencia de las empresas no familiares, los negocios cuya administración está en manos de una familia dominante, presentan características únicas que dan al administrador una serie de ventajas y desventajas.

Debido a las características propias de las empresas familiares y a la necesidad de observar la dinámica que se gesta dentro de la misma, el presente trabajo tiene como objetivo conocer el orden de interacción entre los subsistemas de una empresa de tipo familiar y las decisiones empresariales que se toman en ella

Palabras clave:

Empresa familiar, Toma de decisiones, Sucesión.

XV

CONGRESO INTERNACIONAL
DE
CONTADURÍA, ADMINISTRACIÓN E INFORMÁTICA

PONENCIA

CODEPENDENCIA EN LA TOMA DE DECISIONES Y LA ESTRUCTURA DE LA EMPRESA FAMILIAR

Área de investigación: Estudio de la pequeña y mediana empresas

1. Introducción

Las empresas actuales han pasado por un proceso de desarrollo en donde se destacan los cambios significativos que han tenido en su administración y organización; esta evolución ha sido evidenciada desde la Revolución Industrial, con los estudios de Fayol, pasando también por el enfoque holístico de Mintzberg donde se privilegia la importancia del manejo de crisis y el rol del líder dentro de la organización (Daft, 2007). Aun cuando se han desarrollado diferentes esquemas de organización, estudios en donde se busca diferenciar las ventajas competitivas de las organizaciones y análisis del comportamiento de una empresa dentro de su sector de influencia, debemos señalar que estos puntos son distinguidos con mayor facilidad en aquellos negocios en donde la profesionalización de procesos, trayectoria en el mercado y su tamaño lo permiten.

Entre las diferentes naciones el papel que juega el sector empresarial es relevante para la dinámica de su economía. Es un hecho que en países en vías de desarrollo como México, las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MPYMES) tienen una gran importancia en la economía, principalmente por la generación de empleos a nivel nacional y regional (INEGI, 2004). Por otra parte, las MPYMES tienen una representación relevante (número de unidades económicas) y son la principal fuente de empleo a nivel nacional (INEGI, 2004).

El sueño de una empresa inicia generalmente con una aspiración personal o bien obligada por la necesidad de resolver un problema económico; en el caso de las MPYMES, éstas

XV

CONGRESO INTERNACIONAL
DE
CONTADURÍA, ADMINISTRACIÓN E INFORMÁTICA

generalmente se incuban en el seno de una familia pues es allí en donde se tienen los recursos –materiales, humanos y financieros- que le han de servir como insumos para poder operar.

La presencia de las empresas familiares en países desarrollados, como Estados Unidos, llega a ser significativa, por ello es que prevalece la importancia de estudiar las organizaciones conformadas por familias en nuestra sociedad entendiendo las características del comportamiento de sus miembros y cómo afecta esto a sus empresas (Tagiuri y Davis, 1996).

A diferencia de las empresas no familiares, los negocios cuya administración está en manos de una familia dominante, presentan características únicas que dan al administrador una serie de ventajas y desventajas. Debido a las características propias de las empresas familiares y a la necesidad de observar la dinámica que se gesta dentro de la misma, el presente trabajo tiene como objetivo conocer el orden de interacción entre los subsistemas de una empresa de tipo familiar y las decisiones empresariales que se toman en ella.

Tomando en cuenta que el desarrollo de los trabajos de investigación es importante, en los últimos años éstos han abarcado diversas disciplinas (Chrisman, Chua & Sharma, 2003; Debicki, Matherne III, Kellermanns y Chrisman, 2009), la investigación relacionada con toma de decisiones y modificación de la estructura organizacional es aún reducida. Es por esto y para el logro del objetivo, que se propone seguir como propuesta metodológica un estudio del caso del tipo exploratorio.

La presente comunicación se formula como sigue: Después de la introducción, se aborda la relación que existe en la toma de decisiones y la estructura de la empresa familiar iniciando con una revisión de la literatura relacionada: Estructura de Empresa Familiar y Toma de Decisiones. Posteriormente, se analiza la metodología empleada para la selección, recolección y análisis de datos en el estudio del caso. En un siguiente apartado se presentan los resultados de la investigación y finalmente, se comentan las principales conclusiones del estudio.

XV

CONGRESO INTERNACIONAL
DE
CONTADURÍA, ADMINISTRACIÓN E INFORMÁTICA

2. Revisión de literatura

Al igual que los vástagos, hay Empresas Familiares que transitan por un proceso de maduración en donde uno de los posibles resultados es convertirse en grandes consorcios, sin perder la presencia de la familia en la propiedad y en la toma de decisiones (Irigoyen, 2004). En este contexto es importante identificar la modificación que sufre la estructura de la Empresa Familiar y los Subsistemas que la integran (Kellermanns, Eddleston, Barnett y Pearson, 2008).

La Empresa Familiar guarda características únicas que la diferencian de las empresas no familiares (Ayres, 1990), quizá la principal es que está controlada por miembros de una familia logrando de esta forma tener un control en la dirección del negocio (Schwartz y Barnes, 1991). En este ámbito se identifican los dos subsistemas principales que convergen en esta figura empresarial: Familia y Empresa (Belausteguigoitia, 2004).

El Subsistema denominado “Familia” está constituido por los personajes nacidos en ella, aspectos y necesidades específicos de la familia incluyendo distintivos emocionales. El Subsistema denominado “Empresa” arropa todos los elementos propios del negocio, por ejemplo, las necesidades financieras, así como el personal que labora dentro de la empresa.

En torno a la interrelación que existe entre los subsistemas antes mencionados es que se han desarrollado diversos modelos que tratan de explicar la dinámica característica de la Empresa Familiar, destacándose el Modelo de los Dos Círculos, el Modelo de los Tres Círculos y el Modelos de los Cinco Círculos.

2.1 Modelo de los Dos Círculos

El Modelo de los Dos Círculos contempla una relación única entre los Subsistemas Familiar y Empresarial, obteniendo un punto de intersección en donde se ubica la interdependencia entre ambos, para algunos identificada como zona de conflicto (Belausteguigoitia, 2004). Analizando el área del Subsistema Familia excluyente a la intersección con el otro sistema, se encuentran

todos los elementos que son propios de la Familia pero que no tienen injerencia en el desempeño de la empresa; asimismo el área del Subsistema Empresa, excluyente a la intersección mencionada anteriormente, sólo explica eventos que atañen a la Empresa sin afectar el sistema familiar (Figura 1)

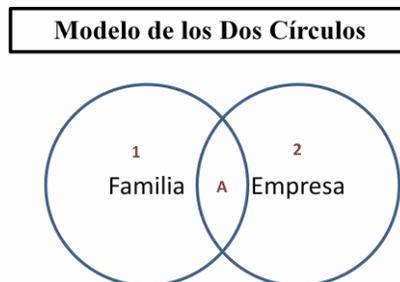


Figura 1. Elaboración propia adaptada de Belausteguigoitia (2004)

2.2 Modelo de los Tres Círculos

El Modelo de los Tres Círculos de Tagiuri y Davis (1996) identifica la relación que existe entre los Subsistemas Familia, Empresa y Propiedad. Surge como un modelo evolutivo del mencionado anteriormente; en este Modelo se destaca la relevancia de los espacios en donde estos sistemas se traslapan, identificados en la Figura 2 con las letras A, B, C y D.

La importancia de este modelo reside en que la empresa familiar no puede tratarse como un organismo aislado de la familia, de hecho coexiste con ella y por lo tanto se presentan roles simultáneos. La propuesta de Tagiuri y Davis (1996) incluye el sistema de propiedad pues sostienen que pueden existir propietarios que no sean familiares, sin que esto perturbe la esencia de la empresa familiar. Este modelo permite analizar la problemática de las relaciones familiares y empresariales así como los conflictos que surgen en situaciones en donde se entrelazan los subsistemas que lo conforman (Kenyon-Rouvinez, 2001; Amat, 2004).

Este modelo ha sido utilizado como eje principal de referencia en diversas investigaciones relacionadas con empresas familiares (Chirico y Salvato, 2008; Habbershon y Williams, 1999; Gersick, Lansberg, Desjardins y Dunn, 1999) debido a que permite identificar el cúmulo de

actitudes, experiencias, que explican el fenómeno de la Empresa Familiar, así como establecer que cada organización familiar tiene características únicas que marcan diferentes pautas en su desarrollo (Kellermanns *et al.*, 2008).

Modelo de los Tres Círculos

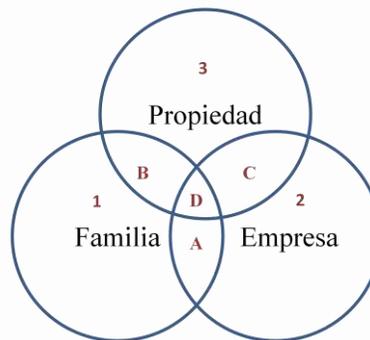


Figura 2. Elaboración propia adaptada de Tagiuri y Davis (1996)

2.3 Modelo de los Cinco Círculos

El Modelo de los Cinco Círculos es una propuesta realizada por Amat (2004) en donde incorpora dos elementos adicionales a los mencionados en el Modelo de los Tres Círculos: Gestión y Sucesión. La justificación para incorporar estos nuevos subsistemas es por una parte que en la Gestión es necesaria para establecer la dimensión de la organización así como elementos esenciales como las estrategias, el mercado y los productos; por otro lado la Sucesión es un elemento que puede alterar todos los demás subsistemas (Hermosillo, 2009).

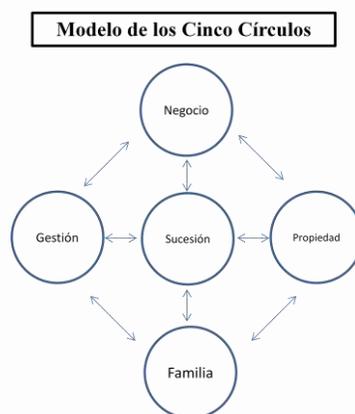


Figura 3. Elaboración propia adaptada de Amat (2004)

Otro de los modelos relevantes en el análisis del Sistema de una Empresa Familiar es el Modelo Evolutivo, propuesto por Gersick, Lansberg, Desjardins y Dunn (1999) sin embargo es importante acotar que se avoca a profundizar la evolución de sólo tres subsistemas: Empresa, Familia y Propiedad. Este modelo presenta una nueva perspectiva para analizar el proceso de sucesión en este tipo de empresas.

3. Metodología

Con el objeto de comprender mejor el fenómeno, se utilizó un paradigma post-positivista, específicamente la teoría fundada y el estudio del caso (Glaser y Strauss, 1967; Strauss y Corbin, 1988; Miles y Huberman, 1994; Yin 2009), para examinar los factores que influyen en el proceso de Toma de Decisiones en Empresas Familiares y su efecto en los Subsistemas que la

conforman. Esta metodología se circunscribe en el interés señalado por algunos autores por desarrollar trabajos de orden cualitativo (Gartner y Birley, 2002). Como tal, los resultados fueron sustentados en los datos (Eisenhardt, 1989), y estos a su vez fueron revisados con la teoría continuamente en un modelo de investigación que podría ser concebido como espiral más que lineal en su progreso (Berg, 1995).

3.1 Modelo de intervención

El proceso de intervención desarrollado en este trabajo se basa en la propuesta de estudio de casos de Yin (2009), así como la de Villarreal y Landeta (2004) en donde se identifica los pasos señalados en la Figura 4:

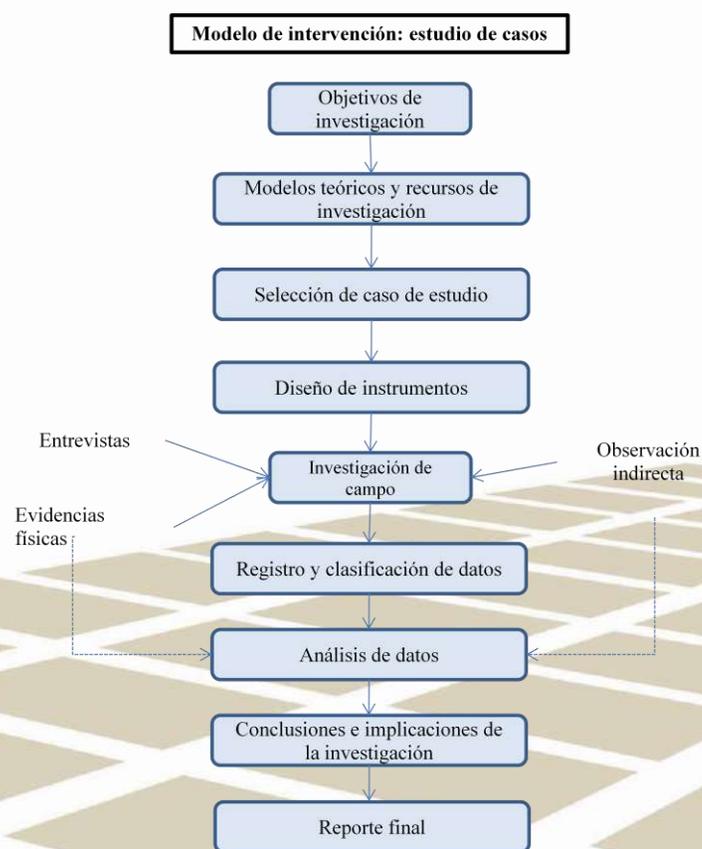


Figura 4. Elaboración propia, adaptado de Yin, R. (2009) y Villarreal y Landeta (2004)

XV

CONGRESO INTERNACIONAL
DE
CONTADURÍA, ADMINISTRACIÓN E INFORMÁTICA

Del Modelo anterior se detallan los siguientes pasos:

- *Objetivos de la investigación.* Al identificar la importancia del estudio de las empresas familiares y la limitada investigación que se ha realizado en torno a la toma de decisiones así como las implicaciones con su estructura organizacional, se realizó el planteamiento de investigación: identificar los hitos de la historia de una Empresa Familiar y su relación con las decisiones suscitadas en cada uno de ellos, estableciendo la codependencia en estas dos áreas del conocimiento.
- *Modelos teóricos y recursos de investigación.* En este proceso se realizó una revisión de la literatura en torno a la Empresa Familiar (Tagiuri *et al*, 1996) estableciéndose el Método del Caso (Yin, 2009) para la intervención en el proceso de investigación.
- *Selección de caso de estudio.* En esta etapa se realizó el análisis de un listado de setenta y cinco empresas dedicadas a la comercialización de materiales para la construcción (mismo que no fue elaborado por los investigadores). La diversidad de empresas encontradas nos condujo a realizar una selección de empresas en donde se establecieron los siguientes parámetros: cumplen con las características de tener al menos dos integrantes de la familia dentro del cuerpo administrativo del negocio, ser concesionarios de cemento de una marca líder, ser empresas activas al momento de la investigación y estar en proceso de sucesión; de este proceso surge nuestro objeto de estudio, el cual cumple con las características mencionadas y además con la disposición de los propietarios para facilitar la intervención de los investigadores.

El objeto de estudio es una empresa, la cual se caracteriza por contar por cinco sucursales, en donde la administración del total de puntos de venta es responsabilidad de tres miembros de la familia con sus respectivas familias. La definición de los personajes a entrevistar dentro del modelo propuesto sólo incluía a los fundadores de la empresa (primera generación o padres) y a la segunda generación involucrada en el negocio (hijas); sin embargo a través de los resultados arrojados por las entrevistas iniciales se tomó la decisión de incluir a otros personajes de la familia que tienen

XV

CONGRESO INTERNACIONAL
DE
CONTADURÍA, ADMINISTRACIÓN E INFORMÁTICA

injerencia directa en la toma de decisiones tanto de la familia como de la empresa misma.

- *Diseño de instrumentos.* Debido a que la investigación es cualitativa, se diseñaron instrumentos, como encuestas y entrevistas como medio de soporte y detección de puntos de referencia en el modelo organizacional y la toma de decisiones. Aun cuando las encuestas se diseñaron con la intención de que fueran contestadas personalmente por cada uno de los propietarios, el cuerpo de investigadores estuvo presente para la aplicación de las mismas.
- *Investigación de campo.* Esta etapa incluye en un primer momento el periodo en donde, a base de entrevistas, se realiza la construcción de la historia de la organización; el segundo momento de la investigación se realizó en un periodo de un año en donde se recopilaban datos a través de entrevistas continuas, observación indirecta, observación directa en cada una de las sucursales, aplicación de encuestas y verificación de toda la información por medio de triangulación verificando los datos obtenidos con evidencias físicas (Yin, 2009).

Durante las entrevistas se generaron preguntas eje que fueron conduciendo a la obtención de información, sin embargo se modificó dicha estructura buscando un acercamiento a la experiencia de los entrevistados y permitiendo que ellos fueran los que dirigieran parte de la entrevista, apoyándonos en la Metodología de Investigación Naturalística (Dumas, 1989).

- *Registro y clasificación de datos.* La selección y clasificación de los datos recabados se presenta de acuerdo a los hitos relevantes que la organización redundando en toma de decisiones trascendentales en la misma. En este apartado se seleccionaron los sucesos más relevantes de la organización recabados en entrevistas con cada uno de los propietarios.

XV

CONGRESO INTERNACIONAL
DE
CONTADURÍA, ADMINISTRACIÓN E INFORMÁTICA

- *Análisis de datos.* Esta etapa se realizó sin la intervención directa de los empresarios, se utilizaron referencias específicas para la presentación de los resultados (Miles y Huberman, 1994). Durante este proceso se identificaron a otros personajes, que aún sin ser propietarios actuales de la Empresa Familiar, tienen injerencia directa en las decisiones de la Familia y por ende afectan indirectamente en el desarrollo del Negocio.
- *Conclusiones e implicaciones de la investigación.* Como resultado del trabajo realizado se proponen líneas de investigación posteriores que ayuden a incrementar el conocimiento en torno a este tipo de empresas.

4. Resultados

4.1 Análisis de Subsistemas de la Empresa Familiar

Los resultados obtenidos en nuestra investigación, comparados con el Modelo propuesto por Tagiuri y Davis (1996) nos conducen a establecer las siguientes características en los Subsistemas de la Empresa Familiar:

4.1.1 Familia

De naturaleza emprendedora, la Familia Base está conformada por los Fundadores de la Empresa Familiar y tres hijos, quienes desde temprana edad se han involucrado en los negocios previos de la Familia.

Las metas personales de cada uno de los hijos han ocasionado un incremento en el tamaño de este Subsistema, ya que han incorporado a sus cónyuges e hijos de cada matrimonio, llegando a tener al momento del estudio a diecisiete integrantes.

Las situaciones conflictivas, que pueden surgir entre los integrantes, se solucionan en reuniones familiares organizadas por los Padres de la Familia Base, adoptando éstos un rol conciliatorio.

XV

CONGRESO INTERNACIONAL
DE
CONTADURÍA, ADMINISTRACIÓN E INFORMÁTICA

4.1.2 Empresa

La Empresa Familiar tiene 31 años de haber sido fundada, sin embargo existieron negocios familiares previos que generaron en primer término el capital suficiente y en segundo término la experiencia necesaria para la administración de negocios del giro comercial.

Para los Fundadores de la Empresa Familiar, es necesario involucrarse en el negocio, pues los beneficios que puedan generarse son “necesarios para darle bienestar a la familia¹”.

El principal producto que la Empresa comercializa es el cemento y cuenta con una concesión de la marca líder en el país, esto nos llevó a conceptualizar un formato de toma de decisiones especial ya que como grupo establecer algunas acciones comunes y dar respuesta como concesionarios pero la realidad es que no todas las sucursales respetan los acuerdos familiares.

Con la incursión de los hijos en la administración de las sucursales se han generado problemas de comunicación y de competencia interna que ha dañado las relaciones interpersonales entre los miembros de la familia, inclusive a aquellos que no estén involucrados con la empresa. Los cónyuges de las hijas de la Familia Base cuentan con estudios profesionales, uno en Licenciatura en Administración Pública (trunca) y con orientación hacia Ventas y Relaciones Públicas (hija mayor) y otro con Licenciatura en Gastronomía.

Se observa que la mayoría de los acuerdos del grupo empresarial se implementan de forma heterogénea en cada sucursal, lo que llega a generar en algunos casos nuevos conflictos².

La estrategia de ventas es diferente y depende de cada propietario, de esta manera hay sucursales que se avocan a la venta de mostrador y otras generan la mayoría de sus ingresos por medio de atención a puntos de reventa³ y a venta a obras municipales o privadas.

¹ Entrevista realizada el 15 de octubre del 2009

² Ejemplos de ello: invasión de mercado, competencia por precios



CONGRESO INTERNACIONAL
DE
CONTADURÍA, ADMINISTRACIÓN E INFORMÁTICA

4.1.3 Propiedad

El planteamiento original de los Fundadores fue delegar tanto las funciones como propiedad del negocio a sus tres hijos, iniciando por el mayor y único hijo varón, conocido también como principio de primogenitura (Hall, 1986). Sin embargo los malos resultados obtenidos, aunados a problemas de comunicación, orillaron al cierre de una sucursal y generaron un endeudamiento considerable en la familia, obligando a implementar una nueva decisión: separar a este miembro de la familia del negocio familiar.

En el caso de todos los Propietarios, la administración de las sucursales representa el sustento de sus familias. Cada sucursal es propiedad de la persona que la administra. El nivel máximo de estudios de los Propietarios (Fundador e hijas) es de Preparatoria y el mínimo de Primaria, sin embargo esto no ha sido limitante para la expansión del mercado que atiende la Empresa.

En el presente caso de estudio se identifica la propuesta generada por Barnes (1988) al existir problemas de ambivalencia pues la jerarquía de los hijos en el Subsistema de Familia es diferente al que ocupan en la empresa.

4.2 Toma de decisiones: impacto en los Subsistemas de la Empresa Familiar (Modelo de los Tres Círculos)

La calidad en la Toma de Decisiones Estratégicas fortalece el desempeño y permanencia de las Empresas Familiares (Mustakalio, Autio y Zahra, 2002), de ahí la relevancia de incrementar los esfuerzos de investigación en este tema.

El análisis de los datos obtenidos en esta investigación muestran que las Decisiones Estratégicas más importantes realizadas en el periodo de 1998 al 2009 (Tabla 1) tuvieron

³ Puntos de reventa son vendedores al menudeo que no cuentan con la concesión de la marca de cemento.

XV

CONGRESO INTERNACIONAL
DE
CONTADURÍA, ADMINISTRACIÓN E INFORMÁTICA

impacto en al menos uno de los subsistemas de este tipo de empresas. No existe un orden de interacción entre los subsistemas, de esta manera una decisión puede estar generada por la necesidad en el Subsistema Familia y afectar al Subsistema Empresa y viceversa.

**Tabla 1. Análisis del impacto de las decisiones familiares en los Subsistemas de la Empresa Familiar
(Modelo de los Tres Círculos)⁴ 1998-2009**

Suceso	Decisión familiar	Subsistema Empresa	Subsistema Familia	Subsistema Propiedad
Necesidad económica familiar	Apertura de negocio	Ambos fundadores ubicados en Sección D	Hijos de la familia (3) ubicados en Sección 1	Ambos fundadores ubicados en Sección D
Incremento en cobertura de mercado	Apertura sucursal	Incremento en número de empleados (Sección 2)	Disminución de tiempo familiar	Incremento en la inversión del administrador de nueva sucursal
Cesión de propiedad a hijo varón	Incursión de hijo mayor en negocio familiar	Hijo mayor involucrado en administración de negocio (Sección D)	Hijo mayor cambia a Sección D Hijas se mantienen en Sección 1	Incremento en el número de propietarios (Sección D)
Impulso a otro negocio (giro diferente)	Separación de un fundador del negocio	Reubicación de uno de los fundadores en Sección B	Sin cambios	Reubicación de uno de los fundadores en Sección B
Problemas administrativos	Cierre de sucursal	Disminución de empleados y separación de hijo mayor del negocio (Sección 2 y D respectivamente)	Hijo mayor cambia a Sección A	Disminuye el número de propietarios Hijo mayor cambia a Sección 1
Incremento en cobertura de mercado	Apertura sucursales	Incremento de empleados (Sección 2)	Disminución de tiempo familiar	Incremento en la inversión de los administradores de nuevas sucursales
Alineación de proyectos personales con Negocio	Involucramiento de hija mayor en negocio familiar	Hija mayor involucrada en administración de negocio (Sección A)	Hijo mayor e hija menor permanecen en Sección 1	Sin cambios
Matrimonio de hija mayor	Cesión de derechos hija mayor	Inclusión de yerno en actividades del negocio (Sección A)	Aumento de un elemento de la familia	Hija mayor cambia a Sección D
Alineación de proyectos personales con Negocio	Involucramiento de hija menor en negocio familiar	Hija menor involucrada en administración de negocio (Sección D)	Hija menor cambia a Sección D	Incremento en el número de propietarios
Matrimonio de hija menor	Cesión de derechos hija menor	Inclusión de yerno en actividades del negocio (Sección A)	Aumento de un elemento de la familia	Hija menor cambia a Sección D
Sucursal con bajo rendimiento financiero	Cierre de sucursal	Disminución de empleados (Sección 2)	Sin cambios	Hija menor disminuye su participación en la Empresa Familiar, pero sigue ubicada en la Sección D.

⁴ Las secciones mencionadas se refieren a la Fig. 2 de esta comunicación

Analizando el Modelo de los Tres Círculos, las secciones que son las más afectadas por las decisiones trascendentales de la Empresa Familiar son todas las que involucran a los tres subsistemas excepto las secciones 3 y C y ello se fundamenta en que en esta empresa no existen propietarios que no formen parte de la familia (Fig. 5).

Uno de los hechos que afectó considerablemente al Subsistema Familiar fue el retiro del hermano mayor de la organización, se observan secuelas en la relación de este personaje y sus padres. Este suceso es relevante dentro de la investigación debido a que los aspectos intangibles como el emocional son un condicionante del desempeño del trabajo grupal

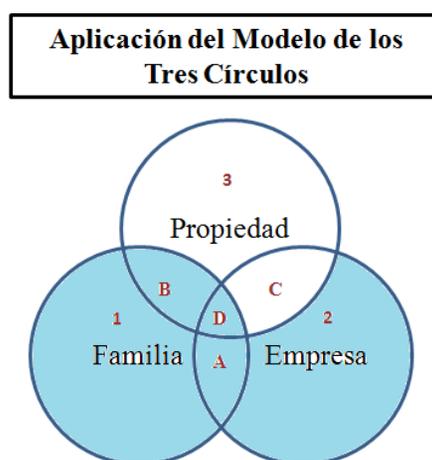


Figura 5. Elaboración propia

Las evidencias recabadas sugieren que el proceso de toma de decisiones se complica por incongruencias en la concepción de los roles de cada propietarios, ya que en primera instancia deben reportar resultados grupales como concesionario, por otro lado en segunda instancia al saberse propietarios de las sucursales a su cargo los propietarios aplican estrategias independientes en cada sucursal, aun cuando se contrapongan con los objetivos del negocio familiar y por ende se presente tensión en las relaciones intrafamiliares; esta situación forma parte del patrón cultural de la empresa o cultura organizacional.

XV

CONGRESO INTERNACIONAL
DE
CONTADURÍA, ADMINISTRACIÓN E INFORMÁTICA

La cultura organizacional se define como el cúmulo de supuestos que un grupo determinado ha desarrollado en su proceso de aprendizaje y adaptación tanto a factores internos como externos (Schein, 1995; Hollander y Bukowitz, 1990). La cultura tanto familiar como empresarial delimita y condiciona el proceso de Toma de Decisiones (Hollander et al, 1990).

Los sistemas familiares tienen una estructura jerárquica que está determinada por el nivel generacional, sin embargo en el caso analizado la jerarquía familiar se respeta pero la jerarquía empresarial no, ello representa una oportunidad latente para futuras investigaciones.

4.3 El Rol de la Mujer en el proceso de expansión de la Empresa Familiar

En México cada vez es más común observar que la mujer mantiene el reto de equilibrar la responsabilidad laboral y familiar, efecto que igual se presenta en países europeos con una gran incidencia en donde la mujer destaca en el ámbito de emprendimiento de negocios (Pistrui, Welsch y Roberts, 1997). Las hijas dentro de la Empresa Familiar suelen enfrentar retos más complejos, claro ejemplo de ello es la duda por parte de los padres del desempeño dentro de la empresa, incluso los mismos hermanos pueden dificultar este proceso de incorporación a la misma (Barnes, 1988).

Teniendo el antecedente de una incursión fallida en la administración de una sucursal de la familia, la incorporación de las hijas (mujeres) en negocio familiar fue inminente, obteniendo resultados positivos (Tabla 2).

XV

CONGRESO INTERNACIONAL
DE
CONTADURÍA, ADMINISTRACIÓN E INFORMÁTICA

Tabla 2. Análisis de consumo y administradores

Sucursal ⁵	Fundación	Administrador	Administración actual (años)	Consumo histórico ⁶	Consumo cemento ⁷	Tendencia ventas ⁸	Tendencia (%)
Tepeaca 1	1988	Padre	19	998	1,440	Incremento	44.29%
Tepeaca 2	1997	Hija menor	5	816	840	Incremento	2.94%
Benito Juárez	1998	Padre	3	385	480	Incremento	24.68%
Santiago Acatlán	1999	Hija mayor	8	3,960	7,740	Incremento	95.45%
San Jerónimo Ocotitlán	2006	Hija mayor	3	744	1,176	Incremento	58.06%
Tecali	2009	Hija menor	0.5	0	249	ND ⁹	ND

Los datos analizados de las cuatro sucursales a cargo de las hijas demuestran un incremento significativo en el volumen de ventas, comparados con los resultados del año anterior. Ambas administraciones cuentan con línea de crédito, sin embargo destaca el incremento en las sucursales administradas por la hija mayor. Algunas causas que pueden originar esta situación es que su estrategia de ventas está orientada a la búsqueda constante del cliente en el mercado, división de funciones entre el matrimonio administrador y el perfil orientado a ventas del cónyuge; esto genera una oportunidad de ampliar líneas de investigación en torno al papel de las hijas Empresas Familiares.

5. Conclusiones

El análisis del Sistema Familiar resulta un ejercicio dinámico y con una evolución constante, por ello la presente comunicación delimita un periodo de tiempo de observación, sin embargo ello no presupone que al momento de su publicación los Subsistema de la Empresa Familiar no se hayan modificado.

⁵ El nombre comercial de cada tienda se mantiene al margen del estudio, a solicitud de los propietarios

⁶ Se refiere a los resultados obtenidos por las tiendas en el año 2008

⁷ Se refiere al consumo del año en que se realizó el estudio (2009)

⁸ Es el resultado de la comparación del volumen (toneladas) de cemento en relación al año anterior

⁹ No disponible, la sucursal sólo estuvo operando 6 meses, fue cerrada a finales del año.

XV

CONGRESO INTERNACIONAL
DE
CONTADURÍA, ADMINISTRACIÓN E INFORMÁTICA

Los resultados de nuestra investigación nos dan la pauta para establecer que las Empresas Familiares son entes con características muy particulares que han sido abordados en diversas investigaciones (Chrisman et al, 2003), sin embargo se identificó que aspectos no económicos también son relevantes en el desempeño de este tipo de empresas y por ello es necesario ampliar su análisis en futuras investigaciones (Debicki *et al*, 2009).

Por otra parte la calidad de las decisiones tomadas dentro de la organización es determinada principalmente por la cultura familiar y empresarial. Esta premisa debe ser valorada por el Administrador General ya que de no hacerlo correría el riesgo de perjudicar el buen desarrollo de los Subsistemas. Considerando que las decisiones tomadas en el Subsistema Empresa no siempre tendrán efectos positivos en el Subsistema Familia, es necesario establecer canales de comunicación, objetivos grupales y personales que permitan la evolución y permanencia de la empresa.

El papel de la mujer dentro de la administración de Empresas Familiares puede ser destacado aún cuando combine las funciones familiares y empresariales; futuras líneas de investigación pueden ampliar la conceptualización de los elementos que circundan este fenómeno.



XV
CONGRESO INTERNACIONAL
DE
CONTADURÍA, ADMINISTRACIÓN E INFORMÁTICA

BIBLIOGRAFÍA

- Amat, J. (2004). La continuidad de la empresa familiar. España: Gestión 2000
- Ayres, G. (1990). Rough Family Justice: Equity in Family Business Succession. *Family Business Review*. Vol. 3, No. 1, pp.3-22.
- Belausteguigoitia, I. (2004). *Empresas Familiares: Su dinámica, equilibrio y consolidación*. McGraw Hill: México.
- Barnes, L. (1988). Incongruent Hierarchies: Daughters and Younger Sons as Company CEOs. *Family Business Review*. Vol. 1, No. 1, pp.9-21.
- Berg, B. L., (1995). *Qualitative research methods for the social sciences*. Allyn and Bacon, Boston.
- Chirico, F. y Salvato, C. (2008). Knowledge Integration and Dynamic Organizational Adaptation in Family Firms. *Family Business Review*. Vol. 21, No. 2, pp-169-181.
- Chrisman, J., Chua, J., & Sharma, P. (2003). Current trends and future directions in family business management studies: toward a theory of the family firm. *Coleman White Papers Series*.
- Debicki, B. Matherne III, C., Kellermanns, F. y Chrisman J. (2009). Family business Research in the New Millennium: An Overview of the Who, the Where, the What and the Why. *Family Business Review*. Vol. 22, No. 2, pp.151-166.
- Daft, R. (2007). *Teoría y diseño organizacional*. 9ª ed. México: Cengage Learning.
- Dumas, C. (1989). Understanding of Father-Daughter and Father-Son Dyads in Family-Owned Businesses. *Family Business Review*. Vol. 2, No. 1, pp.31-46
- Eisenhardt, K. M., (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*. 14 (4), 532-550.
- Gartner, W. B. y Birley, S., (2002). Introduction to the special issue on qualitative methods in entrepreneurship research. *Journal of Business Venturing*. 17(5), 387-395.
- Gersick, K., y Lansberg, I., Desjardins, M. y Dunn, B. (1999). Stages and Transitions: Managing Change in the Family Business. *Family Business Review*. Vol. 12, No. 4, pp.287-297.
- Glaser, B., Strauss, A., (1967). *The discovery of grounded theory: strategies for qualitative research*. Aldine, Chicago.
- Habbershon, T. y Williams, M. (1999). A Resource-Based Framework for Assessing the Strategic Advantages of Family Firms. *Family Business Review*. Vol. 12, No. 1, pp.1-25.
- Hall. P. (1986). Family Structure and Economic Organization: Massachusetts Merchants, 1700-1850. *Paper presented at the Walton Family Business Conference. October, 1986*. Philadelphia, USA.
- Hermosillo, H. (2009). La franquicia como estrategia de Internacionalización en la empresa familiar mexicana. *Conferencia presentada en la X Asamblea General de la ALAFEC. Noviembre, 2007*. Santo Domingo, República Dominicana.
- Hollander, B. y Bukowitz, W. (1990). Women, Family Culture, and Family Business. *Family Business Review*. Vol. 3, No. 2, pp.139-151.
- INEGI. 2004. Censos económicos 2004. México.
- Irigoyen, H. (2005). *La Empresa de Familia en América Latina*. Buenos Aires: Macchi
- Kellermanns, F., Eddleston, K., Barnett, T. y Pearson, A. (2008). An Exploratory Study of Family Member Characteristics and Involvement: Effects on Entrepreneurial Behavior in the Family Firm. *Family Business Review*. Vol. 21, No. 1, pp.1-14.
- Kenyon-Rouvinez, D. (2001). Patterns in Serial Business Families: Theory Building Through Global Case Study Research. *Family Business Review*. Vol. 14, No. 3, pp.175-191
- Miles, M y Huberman, M. (1994). *Qualitative Data Analysis: An Expanded Sourcebook*. 2a. ed. Sage Publications: USA.
- Müller, E., Luthe, R., Mora, J., Sarjanovich, J. y Sashida, F. (2005). *Empresas efectivas, familias afectivas: un nuevo enfoque para abordar la problemática de las empresas familiares de hoy*. Trillas: México.



CONGRESO INTERNACIONAL
DE
CONTADURÍA, ADMINISTRACIÓN E INFORMÁTICA

- Mustakallio, M., Autio, E. y Zahra, S. (2002). Relational and Contractual Governance in Family Firms: Effects on Strategic Decision Making. *Family Business Review*. Vol. 15 No. 3, pp.205-221.
- Pistruì, D., Welsch, H. y Roberts, J. (1997). The [Re]-Emergence of Family Business in the Transforming Soviet Bloc: Family Contributions to Entrepreneurship Development in Romania. *Family Business Review*. Vol. 10, No. 3, pp.221-237
- Schwartz, M. y Barnes, L. (1991). Outside Boards and Family Businesses: Another Look. *Family Business Review*. Vol. 4, No. 3, pp.269-285.
- Schein, E. (1995). The Role of the Founder in Creating Organizational Culture. *Family Business Review*. Vol. 8, No. 3, pp.221-238
- Tagiuri, R. y Davis, J. (1996). Bivalent Attributes of the Family Firm. *Family Business Review*. Vol. 9, No. 2, pp.199-208.
- Villareal, O. y Landeta, J. (2007). La estrategia de internacionalización de la empresa: Un estudio de casos de multinacionales vascas. Tesis Doctoral. España.
- Yin, R. (2009). *Case Study Research: Design and Methods*. 4a. ed. Sage Publications: USA.