

**SISTEMAS FAMILIA Y EMPRESA, LA CONTINUIDAD DE
LA EMPRESA FAMILIAR EN EL ESTADO DE HIDALGO,
MÉXICO**

**Área de investigación: Administración de la micro
pequeña y mediana empresa**

Martín Aubert Hernández Calzada

Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo
México
martin_hernandez@hotmail.com

Blanca Cecilia Salazar Hernández

Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo
México
salazar.bc@gmail.com

Jessica Mendoza Moheno

Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo
México
jessica_mendoza@hotmail.com

XXI
CONGRESO
INTERNACIONAL
DE
CONTADURÍA
ADMINISTRACIÓN
E
INFORMÁTICA



SISTEMAS FAMILIA Y EMPRESA, LA CONTINUIDAD DE LA EMPRESA FAMILIAR EN EL ESTADO DE HIDALGO, MÉXICO

Resumen



El objetivo del presente trabajo está orientado a explicar la forma en que se conjuntan los sistemas empresarial y familiar en empresas familiares del estado de Hidalgo, México, visualizando su continuidad y permanencia de forma efectiva. Se recolectó la información a través del Cuestionario sobre Gobierno y Dirección de la Empresa Familiar, aplicado en un total de 167 empresas hidalguenses. Los resultados se agrupan en los siguientes apartados, gestión, propiedad actual, incorporación de familiares a la empresa, órganos de gobierno, patrimonio familiar/patrimonio empresarial, sucesión, transformación de la propiedad de la empresa y protocolo familiar.

Palabras clave: Empresa Familiar, Sistema Familia, Sistema Empresa, Sucesión.

Introducción

Los cambios en el modelo económico, en el paradigma tecnoeconómico y en la estrategia de industrialización, así como la apertura comercial y la globalización, han provocado grandes diferencias en el desarrollo entre países y hacia dentro en sus distintos grupos sociales. Dichos cambios han impactado de manera importante a las empresas, las cuales han tenido que sobrevivir en un ámbito caracterizado por la incertidumbre, la inestabilidad y la tendencia a los extremos en diferentes sentidos, como la repartición de la riqueza y la prácticas poco éticas. Aunado a lo anterior, las empresas se enfrentan a sus propios retos generados por la organización de sus recursos y capacidades internas, factores como una inadecuada gestión, la carencia de planes estratégicos, la falta de liderazgo o en el caso de las empresas familiares, el cambio de generación, es un aspecto que suele determinar su permanencia.

El presente trabajo se orienta a explicar la forma como las empresas familiares del estado de Hidalgo conjuntan sus dos sistemas: el familiar y el empresarial, permitiendo explicar si desde esta perspectiva, dichas empresas pueden asegurar su continuidad de forma efectiva. Uno de los problemas fundamentales de la empresa familiar radica en la inserción de futuras

generaciones y la sucesión, ya que existe la posibilidad de la relación de más de una familia en la empresa (Steckler, 2006).

Tejido empresarial del estado de Hidalgo



Según el último censo elaborado por el Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI, 2014), en nuestro país se registra un total de 4,201,162 unidades económicas (UE) y en el estado de Hidalgo un total de 98,654 UE lo cual representa el 2.35% del total del nacional.

Al clasificar¹ a las empresas por tamaño (tabla 1) se observa que, el 96.97% son microempresas, las pequeñas empresas representan el 2.42%, las medianas empresas el 0.52% y las grandes empresas el 0.10%. Las unidades económicas ocupan a un total de 367,785 personas y reportan un ingreso por suministro de bienes y servicios de poco más de \$393 mil millones de pesos (INEGI, 2014).

Tabla 1
Empresas en el Estado de Hidalgo

Estrato de personal ocupado	Denominación	Número	Porcentaje
0 – 10	Micro	95,660	96.97%
11 – 50	Pequeña	2,386	2.42%
51 – 250	Mediana	509	0.52%
251 -	Grande	99	0.10%
Total		98,654	100.00%

Fuente: elaboración propia a partir de INEGI (2014)

En el estado de Hidalgo las unidades económicas se concentran en Pachuca, Tulancingo, Tula de Allende, Huejutla de Reyes, Ixmiquilpan y Tizayuca principalmente. Asimismo, casi la mitad de las unidades económicas pertenecen al sector comercio (50%), servicios privados no financieros (37%) y la industria manufacturera (12%).

En cuanto al tipo de propiedad de la empresas, de acuerdo con investigaciones realizadas en el estado de Hidalgo, se registró que aproximadamente entre el 76% y el 80% de las empresas en la entidad son de tipo familiar (Saavedra, Hernández, Mendoza, Jiménez, Hernández, Vázquez y Navarrete, 2007; Martínez García, Sánchez Trejo, Somohano Rodríguez, Pérez de Lema García y Marín Hernández, 2008), por lo que, si se toma como referencia lo documentado en dichas investigaciones, se puede concluir que

aproximadamente en la Entidad, 78,823 empresas pertenecen a familias, de las cuales 76,528 serían de tamaño micro, 1,909 pequeñas, 407 medianas, mientras que 79 son de tamaño grande.

Las empresas familiares y sus características



Para entender lo que una empresa familiar significa, es necesario tomar en cuenta que en las empresas familiares se superponen dos sistemas: el familiar y el empresarial, los cuales llegan a ser independientes, en algún punto opuestos, con objetivos y prioridades diferentes (Steckler, 2006). Aun cuando no hay coincidencia en el concepto de empresa familiar, se observa una coincidencia en la implicación de la familia en el negocio, que define si se trata o no de un negocio familiar.

Al revisar algunos conceptos planteados para empresa familiar, encontramos que aspectos como la propiedad, el control y la gestión son elementos que la distinguen (Sánchez-Crespo, 2004; Sharma, Chrisman y Chua, 1995; Donnelly, 1996 y Poza, 2004). Al respecto Shanker y Astrachan (1996), en su intento por definir lo que es la empresa familiar, aportan una clasificación de conceptos sobre este tema, definiendo tres clases: la clasificación amplia, la intermedia y la restrictiva, donde la intervención de la familia en las decisiones estratégicas, la gestión, la propiedad y el control definen la clasificación (cuadro 1).



Cuadro 1

Clasificación de definiciones de empresa familiar

Clasificación	Elementos
Amplia	- Control de decisiones estratégicas por la familia
Intermedia	- Control de decisiones estratégicas por la familia - Participación directa en las decisiones estratégicas por miembros familiares - Participación directa en la gestión por la familia
Restrictiva	- Varias generaciones tienen el control y presencia activa en la gestión - Participación intensa en la dirección y ejecución de estrategias - La propiedad y el control están monopolizados por la familia

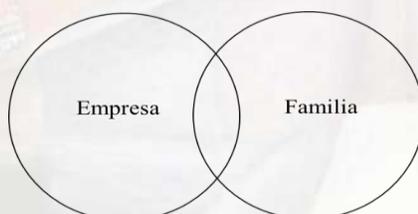


Elementos de la empresa familiar

Para comprender el funcionamiento de la empresa familiar, es básico el análisis de la interrelación que existe entre la familia y la empresa, es por ello que

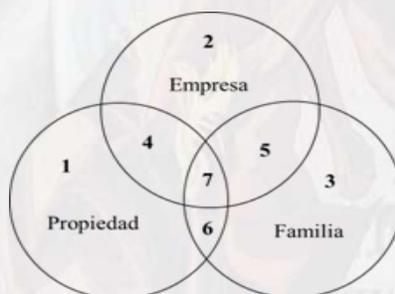
Tagiuri y Davis (1982) propusieron el modelo bivalente, en el cual muestran la interrelación del sistema familia y el sistema empresa (figura 1), tratando de dar a entender la influencia que tiene uno sobre el otro y la complejidad que representa dicha relación.

Figura 1
Modelo bivalente



Sin embargo el modelo de los tres círculos propuesto por Gersick, Davis, Hampton y Lansberg (1997), donde la familia, la empresa y la propiedad son entendidos como sistemas que se entremezclan, sigue siendo el modelo vigente (figura 2).

Figura 2
Modelo de los tres círculos



Fuente: Gersick et al (1997)

Mientras que el sistema de empresa es referido a cada individuo que participa en la empresa, el sistema familia representa a cada uno de los miembros de la familia, en el sistema de propiedad se determina quiénes son los dueños o accionistas de la empresa, y en el sistema de control, quienes son los directivos de la empresa, es decir, cada persona que se encuentra involucrada en el modelo de los tres círculos puede encontrarse en diferentes posiciones.

Con el fin de asegurar la permanencia de la empresa familiar a largo de los años, es importante considerar tres aspectos, los órganos de gobierno, la sucesión y el protocolo familiar.

Órganos de gobierno



El concepto inicial de gobierno corporativo es abordado desde la década de los 30 por Berle y Means, se entiende como un sistema de estructuras y procesos por medio del cual se dirige y controla a la empresa, con el objeto de asegurar su viabilidad económica y su legitimidad (Cadbury, 1999; Neubauer y Lank, 1998). El gobierno corporativo se refiere al conjunto de principios y normas que regulan el diseño, integración y buen funcionamiento del gobierno de la empresa, que son los tres poderes dentro de una sociedad: los Accionistas, los Directivos y la alta Administración. Dichos poderes se agrupan principalmente en cuatro órganos de gobierno: el Consejo de administración, la Junta de accionistas, el Consejo de familia y la Asamblea familiar.

La sucesión

Debido a la competencia, las cargas tributarias, la dinámica familiar, la transición generacional así como a la carencia del establecimiento de órganos de gobierno eficientes, cerca de una tercera parte de las empresas familiares sobrevive a cada generación (Aronoff, Astrachan, Ward, 1996) por lo que uno de los más grandes retos que tienen las empresas familiares es el relevo generacional, el cual implica el traspaso del poder decisorio de un líder a otro, la transmisión de la propiedad de la empresa y la transferencia del liderazgo en la familia (Coronoa y Gálvez, 2005).

La sucesión vista como un proceso, implica que la empresa debe prepararse para la transición, requiere de tiempo, mentoría, orientación y asesoría a la siguiente generación, por lo que un plan de sucesión debería ser parte del plan estratégico del negocio involucrando a los miembros de la generación siguiente (Lipman, 2010).

Protocolo familiar

Un recurso que evita problemas en cuestiones como la sucesión y el rol que deben jugar los miembros de la familia en la empresa, es el protocolo familiar, este constituye un acuerdo entre las voluntades de los miembros de la familia y la empresa, que a través del consenso y el debate, llegan a un código de

conducta entre ellos, el cual permite regular su actuar dentro de la empresa familiar (Sant Andreu, 2005).

El protocolo familias es un documento formal que plantea de manera explícita las relaciones e interdependencias de familia y su patrimonio (Amat, 2000) y considera aspectos como: misión y valores de la familia, definición del credo, código ético y normas de comportamiento para los miembros de la familia y para la empresa, el ámbito del protocolo, los órganos de gobierno de la empresa, los órganos de gobierno en la familia, los criterios a seguir para evitar la confusión de patrimonios familia-empresa, la situación de los miembros de la familia respecto a la empresa, la situación accionaria, la transmisión de acciones o participaciones, las prevenciones a adoptar por los socios, las normas de revisión del protocolo para evitar que pierda vigencia, así como las políticas de sucesión (Casillas, Díaz, Vázquez, 2005; Amat, 2000).



Metodología

Este estudio es de carácter exploratorio y de corte transversal, tiene como objetivo conocer la realidad de las empresas familiares en el estado de Hidalgo, es descriptiva y cuantitativa y pretende medir elementos de las empresas familiares en el estado de Hidalgo. La muestra comprende un total de 167 empresas familiares ubicadas en el estado de Hidalgo, donde el único requisito exigido es que el control de las decisiones estratégicas esté en manos de la familia.

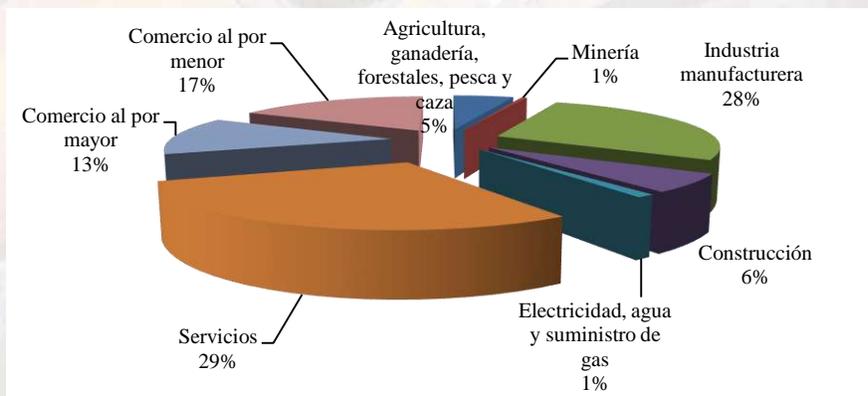
Para la recolección de la información se utiliza el Cuestionario sobre Gobierno y la Dirección de la Empresa Familiar², consta de diez apartados y fue dirigido a alguna persona que tuviera amplio conocimiento sobre la empresa y la familia, además de desempeñar un rol a nivel directivo.

La empresa familiar hidalguense

De las 167 empresas familiares en el estado de Hidalgo encuestadas (gráfica 1), se destaca la participación de empresas del sector servicios (33.7%), seguido por la industria manufacturera (28.7%), el comercio al por menor (27.1%), el comercio al por mayor (15.7%), la construcción (7.8%), así como las empresas dedicadas a la agricultura, ganadería, forestales, pesca y caza (5.4%).



Gráfica 1
Sectores participantes



En cuanto a la clasificación por tamaño, el 41.5% de las empresas encuestadas son de tamaño micro (1 y 10 empleados), mientras que el 40.9% son pequeñas (11 y 50 empleados) y el 7.3% son de tamaño mediano (51 y 100 personas), finalmente el 10.3% de las empresas participantes en la muestra emplean a más de 101 personas, por lo que son consideradas grandes empresas (tabla 2). La media de trabajadores fijos de las empresas familiares que conforman la muestra es de 32.

Tabla 2
Tamaño de empresa por número de empleados

Número de empleados	Porcentaje
Micro (1-10)	41.5%
Pequeña (11-50)	40.9%
Mediana (51-100)	7.3%
Grande (101-)	10.3%

La antigüedad media de las empresas entrevistadas es de 24 años, la más antigua se fundó 1881 y la más joven en 2012.

Las empresas familiares en el estado de Hidalgo dirigen su mercado principalmente al mercado local (52.7%) y regional (50.9%), una mínima proporción de empresas familiares tiene presencia en el mercado nacional (4.8%) y sólo el 2.27% vende productos al extranjero. Únicamente el 3% de las empresas encuestadas factura al exterior del país, representando el 2.27% de la facturación total. En relación a la inversión que las empresas realizan en investigación, desarrollo e innovación (I+D+i), únicamente el 12.6% de las

empresas encuestadas invierte en este tema, representando el 6.9% de su facturación anual.

Gestión



En lo referente a la persona que ocupa el cargo de director general de la empresa, en el 82% de empresas familiares, el propietario es al mismo tiempo el director de la empresa, sólo en una cuarta parte de las empresas es un familiar accionista no mayoritario el que está a cargo de la dirección (25.1%) y únicamente en el 2.4% tiene un profesional no familiar ni accionista a cargo de la dirección general. Casi la tercera parte de las empresas familiares incluidas en la muestra cuenta con un comité de dirección (29.5%), donde el número de miembros oscila entre 2 y 17, siendo la media de 5. En relación al número de miembros de la familia en el comité de dirección, oscila entre 1 y 10, con una media de 3. El 42.3% afirma contar con un sistema de planeación de acciones y control presupuestario.

Un poco más de la mitad de los encuestados (53.3%) elabora un presupuesto anual de gastos de ingreso, sin embargo, el 46.7% no tiene planeados los gastos en forma anual.

Propiedad actual

En relación a la generación dominante que colabora en la empresa, observamos que la gran mayoría (62.7%) tiene una buena proporción de miembros familiares de la primera generación, en una tercera parte domina la segunda generación (30.7%), en la tercera generación existe un dominio del 5.4% y únicamente el 1.2% presenta un dominio posterior a la tercera (tabla 3).

Tabla 3
Generación dominante

Frecuencia	Porcentaje
Primera	62.7% %
Segunda	30.7%
Tercera	5.4%
Posterior a la tercera	1.2%

El 87.7% de las empresas se afirma que el 100% de la propiedad de la empresa pertenece a la familia. En relación al número de accionistas familiares que tienen en la actualidad (tabla 4), en la gran mayoría (64.7%) existen entre 2 y 5

accionistas que pertenecen a la familia, seguido por el 22.2% que afirma tener sólo a un familiar accionista y el 12% que tiene entre 6 y 20 accionistas familiares. Una mínima proporción (1.2%) afirma tener 4 accionistas familiares.

Tabla 4
Generación dominante

Frecuencia	Porcentaje
Uno	22.2%
Entre 2 y 5	64.7%
Entre 6 y 20	12.0%
Cuatro	1.2%



Incorporación de familiares en la empresa

Los resultados reportan que el 56.4% de los encuestados sostiene que todos los accionistas pertenecientes a la familia trabajan en la empresa, el 37% menciona que sólo algunos y el resto afirma que ninguno de los accionistas familiares trabaja al interior de la empresa (6.6%). Por otro lado, en lo que se refiere a los miembros familiares que no son accionistas y trabajan para la empresa, el 8% afirma que todos son miembros familiares no accionistas, el 52.1% menciona que algunos y el 39.9% contestó que ninguno (tabla 5).

Tabla 5
Accionistas familiares y no familiares

Accionistas familiares que trabajan en la empresa	Porcentaje	Familiares no accionistas que trabajan en la empresa	Porcentaje
Todos	56.4%	Todos	8
Algunos	37%	Algunos	52.1
Ninguno	6.6%	Ninguno	39.9

Se cuestionó también a los encuestados sobre quién o quiénes son las personas que deciden la incorporación de familiares a la empresa, encontrando que en más de la mitad de los casos, son el o los accionistas mayoritarios quienes toman la decisión (54.7%), seguido por el total de accionistas de la empresa, que representa el 31.1%. Cerca del 9% afirman que la decisión es tomada por miembros de la familia que no son accionistas y en una mínima proporción de empresas (2.5%) es el jefe inmediato superior quien toma la decisión.

Para la incorporación de familiares a la empresa, se observa poca formalización al respecto, únicamente el 18.1% respondió que sí tiene normas establecidas para incorporar familiares, mientras que en el 76.6% no se han planteado o no se han establecido de manera explícita y formal.



Órganos de gobierno

Un aspecto importante que se cuestionó fue la presencia de órganos de gobierno en estas empresas, donde únicamente la tercera parte afirma tener un Consejo de Administración (30.5%). La composición del Consejo de Administración (tabla 6) está formado sobre todo de familiares de diferentes generaciones (50%) y por familiares de mayor edad (48%), seguido por aquellas empresas que incorporan en su consejo de administración a empleados no familiares (16%) y consejeros externos, ya sean miembros no familiares o empleados a las empresas familiares (14%).

Tabla 6
Composición del Consejo de Administración

Miembros del consejo de administración	Porcentaje
Familiares de mayor edad	48%
Familiares de distintas generaciones	50%
Empleados no familiares	16%
Consejeros externos (no familiares y no empleados)	14%

El número máximo de consejeros que se registró fue de 12, siendo la media de 5, de los cuales 4 son consejeros familiares, 1 consejero directivo no familiar y 1 consejero externo independiente (el 60% suelen ser un profesional consultor/asesor).

El 92.3% considera que el consejo de administración es un órgano útil. Así mismo, el 25.7% afirma que el consejo de administración desarrolla tareas ejecutivas. El 57.7% afirma que se convoca a los consejos previamente con un orden del día, más de la mitad levanta acta en los consejos (53.8%) y en promedio se reúnen 15 veces al año.

La evaluación del consejo administrativo es común entre los encuestados, en el 60% de las empresas dicha evaluación recae en el presidente del consejo. En cuanto a la frecuencia de la evaluación, esta es usualmente anual (80%) y sólo en el 29.3% se afirma llevar un sistema de incentivos dirigido a los consejeros.

El consejo de familia es un órgano de gobierno utilizado por las empresas familiares que busca la armonía entre la familia empresaria y la empresa, y aunque en el 57% afirma tener conocimiento de lo que es el consejo de familia, únicamente el 35.3% afirma contar con uno, donde la mayor parte de las empresas reúne al consejo de familia más de 2 veces al año (74.1%), en menor proporción se reúnen una vez al año (13.8%) o dos veces al año (12.1%).



Respecto al funcionamiento del consejo de familia, la mayor parte de los encuestados afirma tener definido explícitamente a las personas que pueden participar en las reuniones (65.5%), así como también la existencia de un responsable de convocar al Consejo de Familia (60%). Cerca de la tercera parte tiene una agenda previa y un orden del día para cada reunión (27.8%), así como también existe un responsable de levantar acta de reunión (27.3%) y ocasionalmente se invita a directivos no familiares, a consejeros independientes o a consultores a las reuniones del consejo (27.3%).

Para el 96.7%, el consejo de familia es un órgano útil para el crecimiento y evolución de la empresa, el fomento del compromiso de la familia hacia la empresa, la superación de conflictos y el fortalecimiento de las relaciones familiares.

En cuanto a las funciones que tiene el consejo de familia casi la totalidad de los encuestados considera que permite el intercambio de opiniones (91.4%), que es un canal para informar a los miembros de la familia sobre la marcha de la empresa (82.8%), facilita la armonía, la unidad y el diálogo entre los miembros de la familia (67.2%), así también define las políticas financieras para gestionar el patrimonio familiar conjunto (51.7%), es un foro en el que se informa a la familia sobre la marcha de la familia (retos/aspiraciones/alegrías/dificultades de sus miembros) (44.8%).

Patrimonio familiar/patrimonio empresarial

El 20.4% de los encuestados afirma tener una estructura societaria para el patrimonio, donde casi la mitad de las empresas afirma que tiene familiares que avalan con su patrimonio personal a la empresa (46.4%), mientras que más de la tercera parte afirma que tiene más del 80% de la riqueza familiar vinculada al negocio.

En caso de que algún accionista familiar desee vender sus acciones, el 20.6% cuenta con algún tipo de mecanismo previamente pactado para facilitar la

venta de acciones. El 29.2% cuenta con algún mecanismo para impedir la venta de acciones a terceros no familiares y el 36.3% reparte dividendos entre los accionistas. El 24.5% comenta tener alguna norma previamente establecida sobre el reparto de dividendos.



Sucesión

En lo relacionado con el tema de la sucesión, el 87.3% de los fundadores desean que la empresa siga siendo familiar, por lo que el 74.3% afirman tener a alguien capacitado para hacerse cargo de la empresa, aunque cabe destacar que sólo el 5.5% afirma tener bastante preparada la sucesión y únicamente el 3.7% cuenta con un plan de sucesión detallado.

La motivación principal de los posibles sucesores es el interés profesional y deseo a nivel personal de continuar con el proyecto empresarial de la familia (63.8%), considerando como requisitos del posible sucesor el hecho de haber ocupado previamente puestos de inferior rango dentro de la empresa (56%), seguido por estudios universitarios específicos (39.8%) y contar con experiencia laboral en otras empresas (28.3%).

Transformación de la propiedad de la empresa

Se le cuestionó al máximo accionista de la empresa si ha pensado cómo transmitir la propiedad de la empresa a la siguiente generación, el 44.4% no ha pensado nada todavía, otra proporción igual tiene alguna idea al respecto (44.4%) y sólo el 11.3% lo tiene muy claro. El 68.5% afirma que transmitiría la empresa por partes iguales entre todos los hijos, al igual que el resto del patrimonio, mientras que el 31.5% restante respondió que será igualitaria entre todos los hijos, aunque únicamente el 29.3% afirma que realizará la transmisión antes de su fallecimiento.

Protocolo familiar

En relación al conocimiento que tienen los encuestados sobre el protocolo familiar, sólo el 28.9% afirma que sí sabe lo que es, aunque sólo el 17.6% de ese porcentaje afirma tener un protocolo por escrito. En el 81.3% de las empresas, el protocolo está firmado por todos los miembros consanguíneos de la familia, mientras que sólo en una cuarta parte cuentan con la firma de los familiares políticos. La firma del protocolo familiar suele provocar algunos ajustes dentro de las empresas familiares, en este sentido, para la tercera parte de los

encuestados ha provocado que se modifiquen los estatutos de la sociedad (33.3%) y para el 8.3% que se hayan efectuado capitulaciones matrimoniales.

Referente a los aspectos que debe contener un protocolo familiar, la mayoría considera que se deben incluir aspectos relacionados con el trabajo de los familiares en la empresa, tales como el acceso, la evaluación y la retribución. Más de la mitad, respectivamente considera aspectos relacionados a la sucesión en la empresa (57.6%), los derechos económicos, tales como el derecho a dividendos, entre otros (54.5%) y el acceso a los puestos directivos y de administración (51.5%) y para una tercera parte, es importante incluir reglas que marquen la salida de la propiedad (28.8%).



Conclusiones

Las empresas familiares hidalguenses dirigen sus productos y servicios al mercado local y regional principalmente, además mantienen una baja inversión en investigación, desarrollo e innovación (I+D+i).

Actualmente la propiedad de la empresa familiar está principalmente en manos de la primera y la segunda generación, aunque existen empresas familiares que reportan estar en generaciones posteriores a la quinta.

La incorporación de familiares a la empresa es otro aspecto importante a considerar, para lo cual deben existir reglas y políticas para que el acceso de la familia a la empresa sea exitoso, en el caso de las empresas en el estado de Hidalgo en más de la mitad no tienen normas que regulen la incorporación, lo que permite que cualquier familiar pueda incorporarse aun cuando no cubra los requisitos del puesto, dando pie al nepotismo y a situaciones que desequilibran el funcionamiento de la empresa.

En el estado de Hidalgo, sólo la tercera parte de las empresas familiares tiene un Consejo de Administración, conformado mayoritariamente por miembros de la familia, lo que podría confundirse con el Consejo de Familia, ya que las decisiones al ser tomadas por los miembros de la familia pueden tener una escasez de objetividad influencia por la carga emocional, limitando su asertividad. En cuanto al Consejo de Familia, únicamente la tercera parte cuenta con este órgano de gobierno aunque poco profesionalizado.

Aun cuando el usar habitualmente los recursos de empresas para cubrir necesidades fuera de las mismas pone en riesgo su situación, cerca de la mitad

de las empresas familiares hidalguenses afirma hacerlo. Cabe resaltar que más de la mitad de las empresas familiares afirma haber abandonado proyectos de inversión por falta de financiamiento, lo cual demuestra la importancia de desarrollar fuentes de financiamiento gubernamentales adecuadas.



La sucesión representa el reto más importante al que deben enfrentarse las empresas familiares y aunque los fundadores de las empresas familiares en el estado de Hidalgo desean que en el futuro la empresa continúe siendo familiar, son pocos los que tienen definido y formalizado el proceso de sucesión. Aunado a lo anterior la transmisión de la propiedad también debe planearse, los resultados muestran que en cerca de la mitad de las empresas familiares en Hidalgo, el máximo accionista ha pensado cómo transmitir la propiedad de la empresa a la siguiente generación y se transmitirá la empresa por partes iguales entre todos los hijos, al igual que el resto del patrimonio, una tercera parte, menciona que transmisión de la empresa no será igualitaria entre todos los hijos.

Una mínima parte de empresas familiares cuenta ya con un protocolo familiar, siendo necesario que las empresas utilicen este recurso, que si bien no es una tarea sencilla, permite reglamentar el compromiso de la familia hacia la empresa y evita futuros conflictos.

Una vez que se ha explorado la situación de la empresa familiar en Hidalgo, es importante señalar la necesidad de incorporar y formalizar los aspectos mencionados (órganos de gobierno y la elaboración del protocolo familiar, profesionalizando la gestión, la gobernanza, la sucesión y la entrada de las nuevas generaciones a la empresa), si es que las empresas desean la continuidad y el crecimiento de la empresa.

Referencias

Amat, J. (2004). *La continuidad de la empresa familiar*. Barcelona: Gestión 2000.

Aronoff, C.E., Astrachan, J.H. y Ward, J.L. (1996). *Family business sourcebook II. A guide for families who own businesses and the professionals who serve them: Covering succession planning, growth, financial issues, management, psychological issues, women in the family business, the younger generation, and other issues family businesses face*. Marietta, Ga.: Business Owner Resources.



Cadbury, A. (1999). What are the trends in corporate governance? How will they impact your company? *Long Range Planning*, 32(1), 12-19.

Casillas, J., Díaz, C. y Vázquez, A. (2005). *La gestión de la empresa familiar. Conceptos, casos y soluciones*. Madrid: Thomsom.



Corona, J. y Gálvez, J.F. (2005). *Políticas de capital humano en la empresa familiar*.

Documento 142. España: Instituto de la Empresa Familiar.

Donnelly, R.G. (1996). The family business. En C.E. Aronoff, J.H. Astrachan, y J.L.

Ward (1996). *Family business sourcebook II. A guide for families who own businesses and the professionals who serve them: Covering succession planning, growth, financial issues, management, psychological issues, women in the family business, the younger generation, and other issues family businesses face* (pp. 4-19). Marietta, Ga.: Business Owner Resources.

Gersick, K.E., Davis, J.A., McCollom, H. y Lansberg, I. (1997). *Empresas familiares. Generación a generación*. México: McGraw-Hill.

INEGI (2014). *Censos económicos*. México: Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática.



Lipman, F.D. (2010). *The family business guide. Everything you need to know to manage your business from legal planning to business strategies*. USA: Palgrave MAacmillan.

Martínez García, F.J.; Sánchez Trejo, V.G.; Somohano Rodríguez, F.M.; Pérez De Lema García, D. y Marín Hernández, S. (2008). *Análisis estratégico para el desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa (estado de Hidalgo)*. México: UAEH.



Neubauer, F. y Lank, A.G. (1998). *The family business*. London: Mac Millan Business.

Poza, E. (2005). *Family business*. Ohio: Thomson/Southwest Publishing-

Saavedra García, M.L.; Hernández Calzada, M.A.; Mendoza Moheno, J.; Jiménez Alvarado, M.; Hernández Callejas, G.Y., Vázquez Rojas, A.M. y Navarrete Zorrilla, D. M. (2007). *Perfil financiero y administrativo de las pequeñas empresas en el estado de Hidalgo*. México: UAEH.



Sánchez-Crespo, A.J. (2004). *Cómo mejorar la estructura de la empresa familiar. Guía práctica para empresarios*. Cátedra PRASA de Empresa Familiar. Colección Cátedra PRASA, 5. Córdoba, España: Cátedra Prasa de Empresa Familiar.

Sant Andreu, E. (2005). *La Empresa Familiar*. Recuperado en 9 de junio de 2012 desde <http://www.centrem.es/ecomu/upfiles/publicacions/publica6.pdf>

Shanker, M.C. y Astrachan, J.H. (1996). Myths and realities: Family business contribution to the US economy : A framing for assessing family business statistics. *Family Business Review*, 9(2), 107-123.

Sharma, P., Chrisman, J. y Chua, J.H. (1995). What exactly is a family business? Defining the boundaries. Working paper WP 95-05, 1-24.

Steckelr, V. (2006). Modelo explicativo de una empresa familiar que relaciona valores del fundador, cultura organizacional y orientación al mercado. *Pensamiento y Gestión*, 20, 194-215.

Tagiuri, R. y Davis, J.A. (1982). *Bivalent attributes of the family firm*. Working Paper, Harvard Business School, Cambridge, Massachusetts



¹ La clasificación utilizada es la propuesta en el año 2009 y vigente hasta nuestros días, por la Secretaría de Economía, con base en el sector al cual pertenece la empresa, el número de trabajadores y el monto de las ventas anuales

² Este cuestionario ha sido desarrollado por la Cátedra de Empresa Familiar de la Universidad de Valencia, a cargo del Dr. Tomás González Cruz, el cual ha sido aplicado en España y ahora está siendo aplicado en México en el estado de Jalisco en el Centro Universitario del Sur y en la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo.

