



UNIVERSIDAD PANAMERICANA

SEDE GUADALAJARA

"ORGANIZACIÓN, CONTROL E INFORMACIÓN  
COMO HERRAMIENTAS EFICACES EN LA  
TRANSICIÓN DE LA EMPRESA FAMILIAR A  
INSTITUCIONAL"

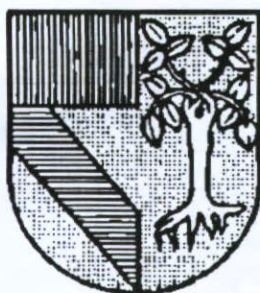
DAVID OLMOS LÓPEZ

Tesis presentada para optar por el Título de Licenciado en Contaduría  
con Reconocimiento de Validez Oficial de Estudios de la  
SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA, según  
acuerdo número 085366 con fecha 19-II-85.

Zapopan, Jal., Noviembre de 1998.

CLASIF: \_\_\_\_\_  
ADQUIS: 49982  
FECHA: 20/05/03  
DONATIVO DE \_\_\_\_\_  
\$ \_\_\_\_\_





**UNIVERSIDAD PANAMERICANA**

**SEDE GUADALAJARA**

**"ORGANIZACIÓN, CONTROL E INFORMACIÓN  
COMO HERRAMIENTAS EFICACES EN LA  
TRANSICIÓN DE LA EMPRESA FAMILIAR A  
INSTITUCIONAL"**

**DAVID OLMOS LÓPEZ**

Tesis presentada para optar por el Título de **Licenciado en Contaduría**  
con Reconocimiento de Validez Oficial de Estudios de la  
**SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA**, según  
acuerdo número 085366 con fecha 19-II-85.

**Zapopan, Jal., Noviembre de 1998.**



# UNIVERSIDAD PANAMERICANA

SEDE GUADALAJARA

## COMISIÓN DE EXÁMENES PROFESIONALES DE LA ESCUELA DE CONTADURÍA

Me permito hacer de su conocimiento que el Sr. DAVID OLMOS LÓPEZ, de la Licenciatura en Contaduría, ha concluido satisfactoriamente su trabajo de Titulación con la alternativa TESIS titulada:

“Organización, Control e Información como Herramientas Eficaces en la Transición de la Empresa Familiar a Institucional”

Manifiesto que después de haber sido dirigida y revisada previamente, reúne todos los requisitos técnicos y pedagógicos para solicitar fecha de Examen Profesional.

Agradezco de antemano la atención que otorgue a la presente, reiterándome a sus órdenes.

Atentamente

C. P. DANIEL HERRERA MUÑOZ  
ASESOR DE TESIS



# UNIVERSIDAD PANAMERICANA

SEDE GUADALAJARA

## DICTAMEN DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

C. David Olmos López  
Presente

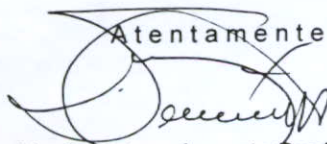
En mi calidad de Presidente de la Comisión de Exámenes Profesionales, y después de haber analizado el trabajo de Titulación en la alternativa

### TESIS

titulado:

**“Organización, Control e Información como Herramientas Eficaces en la  
Transición de la Empresa Familiar a Institucional”**

presentado por usted, le manifiesto que reúne los requisitos a que obligan los reglamentos en vigor para ser presentado ante el H. Jurado del Examen Profesional, por lo que deberá entregar siete ejemplares como parte de su expediente al solicitar su examen.

Atentamente  


Lic. Francisco Augusto Benítez Ríos  
Presidente de la Comisión

*A mi padre,  
mi mejor amigo y maestro.*

 GRADECIMIENTOS

*A Dios, por haberme permitido llegar a este momento.*

*A mi familia, y especialmente a mi padre quien sin su apoyo y visión no hubiera sido posible  
la realización de este trabajo.*

*A mi asesor Daniel Herrera, por su paciencia, apoyo y precisar el rumbo de la tesis.*

*A Carlos Dumois, por interesarse en este trabajo y compartir su experiencia y conocimientos.*

*A mi Alma Mater, maestros y todos sus directivos por sus valiosas enseñanzas.*

*David Olmos L.*



## ÍNDICE

	Página
<i>Introducción</i> .....	x
<b>CAPÍTULO I</b>	
<b>La Empresa</b>	
1.1 Definición de empresa.....	13
1.2 Origen de la empresa.....	14
1.2.1 Origen de las actividades empresariales.....	19
1.3 Objetivos – Finalidad.....	19
1.4 Dos modelos de organización empresarial.....	23
<b>CAPÍTULO II</b>	
<b>La empresa familiar y su problemática</b>	
2.1 Definición de empresa familiar.....	27
2.2 Fundación de la empresa familiar.....	29
2.3 Objetivos de las empresas familiares.....	32
2.4 Las ventajas competitivas de la empresa familiar.....	34
2.5 Confusiones empresa – familia.....	36
2.6 El punto límite.....	41
2.7 La etapa crítica.....	42
2.8 Las limitaciones concretas.....	47
2.9 La decisión.....	49
2.10 Los caminos alternativos para el dirigente de la empresa familiar.....	50
<b>CAPÍTULO III</b>	
<b>La continuidad de la empresa familiar</b>	
3.1 ¿En qué lugar del ciclo de desarrollo se encuentra la empresa?.....	54
3.2 Análisis de los factores y estimación de las posibilidades.....	56
3.2.1 El Empresario.....	57
3.2.2 La Empresa.....	59
3.2.3 La Familia.....	61
3.3 La hipótesis sobre el crecimiento y continuidad de la empresa familiar.....	64
3.3.1 El crecimiento a través de los roles empresariales.....	65
3.3.2 La transición al sistema institucional.....	70
3.3.3 El manejo del poder y su aprendizaje.....	77

## CAPÍTULO IV

**La transición hacia una nueva estructura de organización**

4.1	La sociología de la empresa .....	81
4.2	Redefinición de los objetivos empresariales y familiares .....	87
4.3	Las políticas en la empresa.....	89
4.4	Definición de la estructura organizacional, (las funciones empresariales) ..	92
4.4.1	La reestructuración organizacional.....	93
4.4.2	Paralelismo de la empresa y la familia.....	105
4.5	La conformación del sistema de información y control .....	106

## CAPÍTULO V

**El sistema de información empresarial**

5.1	La información como sistema .....	112
5.2	El sistema de información en la transición.....	113
5.3	El diseño y desarrollo de un sistema de información.....	116
5.3.1	Los soportes de la información .....	117
5.3.2	La organización del sistema informativo .....	120
5.3.3	Los circuitos de información.....	121
5.3.4	La contabilidad como la parte técnica del sistema informativo de la empresa.....	125
5.3.4.1	El ciclo contable.....	125
5.3.4.2	El sistema contable.....	128
5.3.4.3	La información financiera .....	129
5.4	La relación entre el sistema de información y el control interno .....	131

## CAPÍTULO VI

**La organización del control interno en el sistema empresarial**

6.1	El control en la empresa.....	136
6.2	El control interno y sus objetivos.....	137
6.2.1	Elementos del control interno .....	140
6.2.1.1	Ambiente de control.....	140
6.2.1.2	Sistemas de contabilidad.....	141
6.2.1.3	Control interno contable.....	141
6.2.1.4	Control interno administrativo .....	143
6.3	Aspectos básicos para la aplicación del control interno.....	143
6.3.1	La separación de funciones .....	144
6.3.2	La supervisión .....	146
6.3.3	Procedimientos claramente definidos.....	147
6.3.4	El elemento personal .....	148
6.4	La normatividad de los controles .....	148
6.5	Del control central a la empresa flexible.....	150

## CAPÍTULO VII

**La operación en la nueva estructura de organización**

7.1	Los ciclos de operación .....	154
7.2	El mantenimiento del flujo de información.....	155
7.3	La operación en el ciclo de ingresos.....	155
7.4	La operación en el ciclo de compras .....	159
7.5	La operación en el ciclo de producción.....	164
 <i>Conclusión</i> .....		170
<i>Bibliografía</i> .....		173

---

INTRODUCCIÓN

---

## Introducción.

LA EMPRESA FAMILIAR se enfrenta al reto de contar con criterios de acción y con esquemas prácticos que ayuden al dirigente de la empresa familiar a consolidar su organización y a proyectar su crecimiento con la participación armónica de los miembros de su familia.

Partiendo de la importancia que revela la empresa familiar en la vida económica y social de nuestro país, y que ésta representa una gran proporción de las unidades de negocio que operan en el mismo, así como las dificultades que enfrentan para sobrevivir, se consideró necesario investigar nuevas fórmulas efectivas para impulsar su desarrollo. De igual manera, para la presente investigación se parte de la problemática que, por su propia naturaleza, muestran las empresas familiares: la influencia de los conflictos familiares en el negocio, las confusiones en el ejercicio de la autoridad y los problemas generados por su crecimiento; ya que todo esto obliga al dirigente de la empresa familiar a identificar cuales son los cambios decisivos que deberá hacer para asegurar el aprendizaje que él y su organización requieren adquirir para garantizar su permanencia y su transición hacia la institucionalización.

Este estudio no pretende mostrar en forma exhaustiva el análisis del entorno y la situación en que se encuentra la empresa familiar, más bien se ha enfocado a la estructura interna de la organización. Su desarrollo a sido en base a investigación documental, básicamente, así como a través de una serie de entrevistas realizadas a expertos en el área que es motivo de ésta tesis: el ámbito de la empresa familiar.

La tesis, esta organizada en siete capítulos, el **capítulo uno** se refiere a la empresa como tal, su origen y finalidad que ésta persigue; en el **capítulo dos** se exponen las características de la empresa familiar y su problemática en el interior de la organización; en el **capítulo tres** se encuentran las consideraciones básicas que el dirigente de la empresa familiar debe tomar en cuenta para cumplir con la hipótesis de que si se aplican ciertas reglas la empresa familiar transitará hacia la institucionalización sin conflictos.

Una vez definida la hipótesis, en el **capítulo cuatro** se describen y desarrollan los cinco pasos para lograr la transición hacia la nueva estructura de organización: la institucionalización; en el **capítulo cinco** se establecen los lineamientos de un sistema de información para la entidad, desde una perspectiva funcional, cuando la empresa familiar se encuentra en su proceso de transición; en el **capítulo seis** se desarrollan los elementos básicos del control interno en el sistema empresarial, a través del cual se logra la seguridad y eficiencia que se requieren para que el proceso de institucionalización se logre; y finalmente en el **capítulo siete**, se presenta un modelo con los controles mínimos que necesitaría una empresa de esta índole para que pueda funcionar de una manera óptima.

Con esto, se espera cubrir el objetivo de la tesis al mostrar como las empresas familiares pueden ser eficientes y lograr su permanencia a través de la organización y el establecimiento de un sistema de control e información adecuados, en su transición hacia la institucionalización.☛

---

CAPÍTULO  
1

---

La Empresa

---

---

## 1.1 Definición de Empresa

DURANTE LOS ÚLTIMOS cien años las empresas y nuestra forma de concebirlas evolucionaron mucho. En un principio los hombres conceptualizaban al universo como una máquina, que al haber sido creada por Dios ésta debería de realizar Su trabajo; así pues los hombres al comparar esta relación entre Dios y el universo, comenzaron, a su vez, a considerar a la empresa como una *máquina*, de tal manera, que fungiera únicamente al servicio de sus creadores, proporcionándoles una retribución sobre su inversión en dinero y tiempo. Por tanto, su única función se había convertido en producir utilidades.

Después de la Primera Guerra Mundial, gradualmente emergió un nuevo concepto de la empresa, considerándola ahora como un *organismo*, con vida y propósitos propios, tales como el de lograr la supervivencia y el crecimiento –características propios de un ser vivo– dejando, en cambio, por un lado las utilidades que éstas generaran, ya que éstas eran consideradas como el *oxígeno de estos organismos vivos* y no como la razón de su existencia.

La administración, a su vez, era considerada como el cerebro del organismo, y los empleados como órganos fácilmente reemplazables; pero debido a las nuevas condiciones de trabajo que se venían dando, especialmente las negociaciones entre empresas y sindicatos, modos de concebir el trabajo, especialización de las habilidades de los empleados y el surgimiento de nuevas responsabilidades sociales, las empresas observaron que éstos cada vez eran más difíciles de ser reemplazados, y que “el considerar a la administración como el cerebro de una empresa seguía siendo atractivo; no obstante, el cerebro sólo propone; el cuerpo, otros seres humanos y el ambiente, al unirse, disponen.”<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> ACKOFF, R.L. *Planificación de la Empresa del Futuro*. p.45



Fue por eso y otras razones que el concepto de empresa como organismo perdió fuerza, y un nuevo concepto empezó a emerger: la empresa como *organización*. \*

Al hablar en este sentido, y por las reformas que han venido cambiando el concepto de empresa es necesario entender a ésta –en nuestra actualidad– como una organización humana, es decir, una organización formada por personas que trabajan, coordinadas de algún modo, para conseguir ciertas metas o resultados.

Si decimos que la empresa pertenece a una organización de este tipo –humana–, es evidente que se le podrían atribuir todas las características respecto a las mismas, y por lo tanto podríamos equipararlas o asemejarlas a la familia, a los clubes deportivos, a los municipios y en fin a un sin número de instituciones más.

De ahí, cabe hacer la mención de que a la “empresa” como tal, sólo le sean aplicables ciertos elementos y características diferentes al de una organización humana en general, como podrían ser: el tamaño, el tipo de actividad o las características de su proceso operativo.

Por lo expuesto anteriormente podemos concluir que la empresa es una organización de personas que conjunta los elementos de ‘inversión, operación y dirección’<sup>2</sup> ejercidos por socios, empleados y directivos respectivamente, (véase figura 1.1) quienes coordinándose en sus acciones, se esfuerzan cooperativamente para lograr un fin común.

## 1.2 Origen de la Empresa

LA EMPRESA POR tener ciertas características propias, no puede decirse que se origina a través de la generación espontánea, ni tampoco nace como consecuencia de un efecto en particular; si no

\* Debe entenderse que desde tiempo atrás la empresa ya era considerada como una organización, sólo que el término no había sido concebido por la colectividad, es decir, conscientemente por todos.

<sup>2</sup> VALERO, A. *Estructura de la Empresa*, *Apud.* LLANO, C. *Análisis de la Acción Directiva*. p.51

que por el contrario, ésta va ha tener su origen en la medida en que el hombre de negocios, (*promotor*), ponga en marcha los *objetivos* y *planes* propuestos para la organización, trabaje en forma *coempresarial* con todos sus miembros y cumpla con sus *necesidades* empresariales produciendo a su vez *satisfactores*.



Figura 1.1 Elementos de la empresa<sup>3</sup>

A razón de comprender mejor cada uno de los motivos por los que se origina la empresa –que se deben de ejercer de manera conjunta, aunque se vayan cumpliendo en diferente tiempo–, presento una descripción de cada uno de ellos.

#### 1. *Exista una necesidad:*

Al hablar de una necesidad, en realidad hablamos de los insumos que la empresa debe de obtener, tales como: los recursos humanos, de capital (terrenos, equipo, edificios), tecnológicos y de información, que son necesarios para que se origine el proceso de transformación o conversión, se logren cumplir las *demandas* generadas por la sociedad y cumpla con los objetivos para los que fue creada.

<sup>3</sup> DUMOIS, N.C. *El manejo del patrimonio en la Empresa Familiar*. s.p.

En la *figura 1.2*. se presentan los insumos (recursos de entrada) que la empresa necesita para su operación, los cuales se encuentran influenciados por el ambiente externo, así como retroalimentados por el mismo proceso de transformación y salidas generadas.

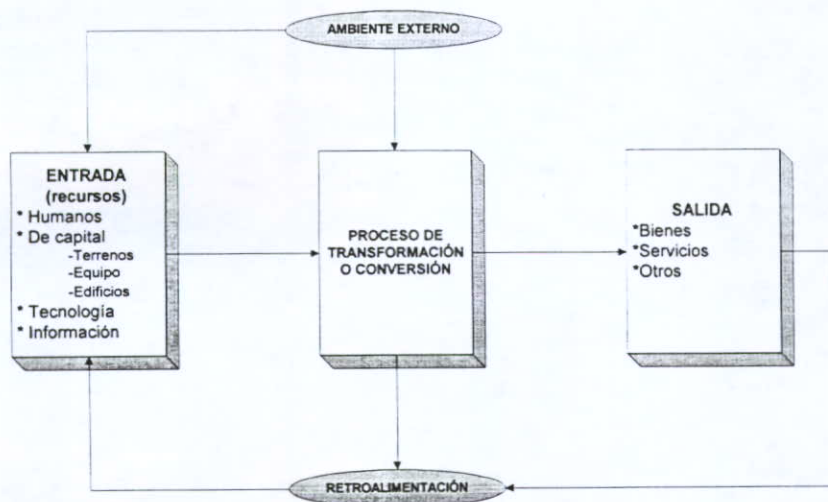


Figura 1.2 Modelo conceptual de un sistema de operaciones<sup>4</sup>

## 2. Exista un satisfactor:

En la medida en que se vayan cumpliendo las demandas ejercidas por la sociedad –satisfactores externos–, se estará cumpliendo conjuntamente con los satisfactores internos que requiere la empresa para cumplir cabalmente con sus necesidades empresariales; de esta forma al existir una necesidad por la demanda de un bien o servicio y al querer lograr un satisfactor propio, surge la idea de negocio, que es la característica fundamental de la empresa.

Los *satisfactores internos* los vienen a constituir todo lo referente a la vida interna de la organización (generar un valor económico añadido suficiente, generar una compensación

<sup>4</sup> STONER, F.J. *Administración*. p.229

“humana” suficiente y lograr una capacidad de auto–continuidad). Y los satisfactores externos vienen a ser los bienes y/o servicios deseados por la sociedad, generados por el resultado del proceso de transformación o conversión.

En la misma *figura 1.2* únicamente se presentan los satisfactores externos de la empresa, dado que son los que proyecta la organización hacia el exterior.

### 3. *Exista un promotor:*

El promotor será la persona quien con visión de negocio y los fines para los cuales se crea una empresa, logre la conjunción de la inversión, la operación y la dirección. Teniendo en cuenta que aún durante su permanencia, o mientras está dure, deberán de seguirse dando estos tres elementos.

La *inversión* es el dinero, las acciones y los recursos representados por el socio, que es la persona que aporta los medios, instrumentos y establece los lineamientos necesarios para lograr el crecimiento y la misión de la organización, buscando percibir sus dividendos generando un valor agregado.

La *operación* es la acción ejercida por los empleados que en su capacidad de transformar bienes y servicios buscan percibir prestaciones y un salario.

Por otra parte la *dirección* –guía, mando, coordinación, gestión y decisión–, es ejercida por los directivos en busca de obtener una mayor autorealización, status, y oportunidad de aplicar sus conocimientos, a cambio de la presentación de resultados.

El resumen de estos tres puntos se reflejan en la siguiente *figura 1.3*

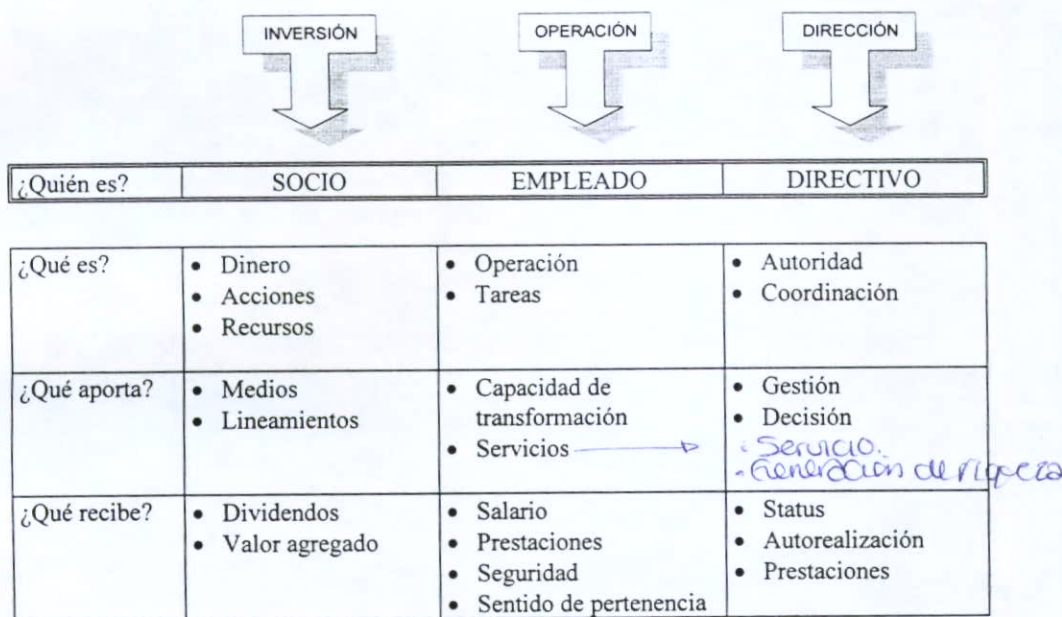


Figura 1.3 Elementos integrados por el promotor<sup>5</sup>

4. Se pongan en marcha los objetivos, los planes y la organización:

En este paso, una vez conjuntado los elementos antes mencionados por el promotor, se comienza la operación en la organización, tratando de ejercer las acciones necesarias para cumplir con los objetivos y planes propuestos.

5. Los miembros sean coempresarios :

Se ha hablado de que la empresa no esta constituida únicamente por el promotor, si no en cambio, la empresa logra constituirse como tal en la medida que *se reconozca* el equipo de trabajo que la integra, que en acción conjunta buscan la finalidad de la empresa y de los objetivos establecidos.

<sup>5</sup> Cfr. DUMOIS, N.C. *Op.Cit.* s.p.

### 1.2.1 Origen de las Actividades Empresariales

HEMOS HABLADO SOBRE el origen de la empresa como organización, pero *¿Donde nace el promotor, que es la persona que en un momento dado da origen a ésta?*. Este promotor ha de tener su origen en alguno de los dos siguientes sentidos: (1º) aquella persona, que sin tener experiencia alguna, se lanza a crear una empresa que logre cumplir con sus propósitos, coordinándose con los fines de la misma, o (2º) aquellos “hombres y mujeres que, para enfrentar el reto de la competitividad, decidieron dejar el trabajo de empleados para dedicarse a funciones empresariales con el fin de construir nuevas capacidades productivas y generar empleo”.<sup>6</sup> Así, de alguna de estas dos formas, nace el promotor que vendrá a dar origen y vida a la empresa.

### 1.3 Objetivos - Finalidad

AL TRATAR DE definir el objetivo genérico de la organización y la finalidad que ésta persigue, es necesario advertir el hecho de que la organización como tal no puede tomar sus propias decisiones, si no que son las personas que la integran, quienes deberán en un momento dado decidir que objetivos y finalidad desean alcanzar.

De ahí el énfasis del tratar de no caer en la confusión de los fines personales –que en un momento dado son buscados por quien toma las decisiones– con los mismos que le interesan a la organización, y “que no pueden ser otros que su propia perfección.”<sup>7</sup>

Precisamente las decisiones directivas son las decisiones que intentan el logro de los fines de la organización y son éstas decisiones las que se deben de infundir en un directivo –cualquier persona al frente de una organización–, para poder alcanzar los fines de la misma.

<sup>6</sup> RUIZ, D.C. *Economía de la Pequeña Empresa*. p.43

<sup>7</sup> PEREZ, L.J. *Fundamentos de la dirección de Empresas*. p.198

El distinguir entre las decisiones directivas y las decisiones personales de un directivo es absolutamente vital para encontrar ese sentido antropológico de finalidad de empresa. Cuando únicamente hablamos de los “deseos (fines)” personales de un directivo, no estamos hablando de finalidad de empresa, puesto que está, no únicamente involucra a un sólo individuo – dueño– si no, que debería de involucrar a todos los individuos que la integran, los que al final de cuentas hacen que está exista.

La función del director de empresa está condicionada por la función de la empresa misma. “Lo que sea la empresa viene definido por lo que la empresa pretende y logra, esto es, por sus objetivos.”<sup>8</sup> Al hablar del objetivo genérico de las empresas podríamos concluir en el único objetivo de generar utilidades, sin embargo, conocemos de antemano que no es la única razón para lo que la empresa fue creada. Por lo que ocurre, que el objetivo genérico de la empresa es complejo, presenta diversos aspectos que lo configurarían, que en un momento dado deberán de presentarse todos como unidad, formando en su conjunto el objetivo único.

‘Los diversos aspectos del objetivo genérico de la empresa’<sup>9</sup> son :

- I. Proporcionar un servicio a la comunidad social.
- II. Generar un valor económico añadido suficiente.
- III. Generar una compensación “humana” suficiente.
- IV. Lograr una capacidad de auto-continuidad.

#### **I. *Proporcionar un servicio a la comunidad social:***

‘Las tendencias actuales del trabajo empresario hacen concebir a éste, cada vez con más fuerza, como trabajo profesional’<sup>10</sup>, “una de cuyas notas es precisamente el prestar un servicio a la comunidad”<sup>11</sup>. Invariablemente la empresa presta este tipo de servicios, cuya finalidad

<sup>8</sup> LLANO, C. *Op.Cit.* p.45

<sup>9</sup> VALERO, A. *Acerca de los aspectos A, B y D, Estructura de la empresa, Apud.* LLANO, C. *Op.Cit.* p.46

<sup>10</sup> KENNETH, R. A. *Toward Professionalism in Business Management, Apud.* LLANO, C. *Op.Cit.* p 46

<sup>11</sup> LLANO, C. *Op.Cit.* p.46

única es cuestionable, pero es un hecho de que si la empresa no tiende a ello, está llamada a desaparecer.

La sociedad tiene todos los derechos para juzgar a la empresa en la calidad e intensidad de su servicio hacia ella, puesto que la empresa es, en su origen histórico y ontológico, un fenómeno social, un hecho sociológico. La empresa toma como punto de partida la sociedad, depende de ella en todo momento, influye y es influida, determina y es determinada en su presente y en su futuro por la sociedad. Ignorar estos hechos sería un error grave para la dirección; sería desconocer la historia misma de la empresa y exponerse a caer en las etapas ya superadas de los comienzos de la revolución industrial, de tan dolorosas consecuencias. Aun cuando estas consideraciones se entiendan y se acepten en el nivel intelectual, los directores de empresa tienden a olvidarlas en el nivel práctico.<sup>12</sup>

Este aspecto integrante del objetivo genérico de la empresa, se encuentra muy relacionado con el objetivo de la generación de un valor económico agregado, es decir, la generación de riqueza. Esta generación de riqueza es compatible –por lo menos en teoría– con el otorgamiento de un servicio social, siempre y cuando este valor económico sea generado en *servicio* a la sociedad y no *a costa de* la misma. Lo difícil, pero permanente, es lograr un aumento en el valor económico, precisamente como fruto del servicio.

## II. *Generar un valor económico añadido suficiente (VEA):*

Uno de los objetivos que predominan sobre la empresa es la creación, distribución y reparto de bienes materiales, es decir, el de producir y distribuir riqueza, resultado que surge de la diferencia entre el valor económico que la empresa paga a terceros por productos y servicios que recibe (valores de compra) y el valor económico que la empresa recibe de terceros por productos y servicios que les proporciona (valores de venta).

Esta relación puede observarse en la *figura 1.4* que mediante la representación gráfica del entorno de la empresa *productores, consumidores y organización* se originan los valores de compra y los valores de venta respectivos.

---

<sup>12</sup> *Ibid.* p.47



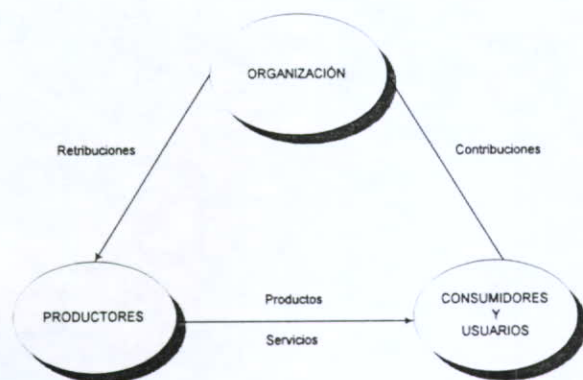


Figura 1.4 Entorno de la empresa<sup>13</sup>

Debe entenderse por “engendrar un valor económico agregado” un mero modo económico de hablar, ya que en realidad, la empresa, radicalmente y de principio, no engendra valor económico. Por lo tanto, la función de la empresa radica en transformar la naturaleza (material o social : cosas, bienes, materias, relaciones) para que resulten dichos bienes o servicios más utilizables por el mismo hombre. Es decir, la empresa agrega a la naturaleza un **mayor valor de utilidad para el hombre**: este mayor valor de utilidad se expresa en términos monetarios como valor económico agregado<sup>14</sup>.

### III. Generar una compensación “humana” suficiente:

Se denomina compensación “humana” a “la compensación no económica que el trabajador, desde el primero hasta el último nivel, recibe como fruto de su actividad en la empresa”<sup>15</sup>. Es decir, consiste en lograr que la empresa desarrolle a su gente –ese desarrollo no es otra cosa que un proceso educativo continuo que empieza en el hogar, continúa en la escuela y ha de

<sup>13</sup> Cfr. PEREZ, L.J. *Op.Cit.* p.197

<sup>14</sup> Cfr. LLANO, C. *Op.Cit.* p.48

<sup>15</sup> *Ibid.* p.49

seguir *perfeccionándose en la empresa*<sup>16</sup>-, a través de su propio trabajo, el cual debe ser compensador en el desarrollo de capacidades, de auto-realización y de logro.

#### IV. *Lograr una capacidad de auto-continuidad:*

“La empresa, por deberse a la sociedad y a los elementos estructurales que la componen, se debe a sí misma como institución permanente, aunque no perpetua”<sup>17</sup>. Por lo que sólo subsistirá aquella empresa que obtenga su valor económico añadido (VEA) sirviendo a la sociedad y no a sí misma; así como logrando el reparto adecuado del mismo, y no una momentánea maximización de utilidades.

### 1.4 Dos Modelos de Organización Empresarial

UNA VEZ QUE hemos dejado claro el concepto de empresa, como y donde se origina ésta y los objetivos que persigue, al igual que su finalidad para la cual fue creada; es el momento de distinguir –para nuestro caso de estudio– dos modelos de organizaciones empresariales que tienden a predominar en nuestra sociedad: las *empresas familiares*, también conocidas como empresas “solares” –aquellas en la que la mayoría de las funciones de empresa recaen sobre una sola persona, él dueño, sin existir una estructura jerárquica como tal–; y las *empresas institucionales*.

En la siguiente *figura 1.5* se muestra de una manera gráfica, la comparación de la estructura de los dos diferentes modelos de organización. En la empresa institucional existe un nivel directivo y un nivel operativo bien identificados, cada uno con un cierto grado de autonomía y decisión que puede ser reflejado en su operación; al contrario de la empresa solar, en la que todos sus integrantes dependen de una sola persona sin llegar a tener ninguna independencia en su proceso para tomar cualquier decisión.

<sup>16</sup> IBARRA, R.R. *Un buen negocio - empresa y familia* - en ISTMO, México; No. 214 septiembre – octubre 1994, p. 5

<sup>17</sup> LLANO, C. *Op.Cit.* p.51

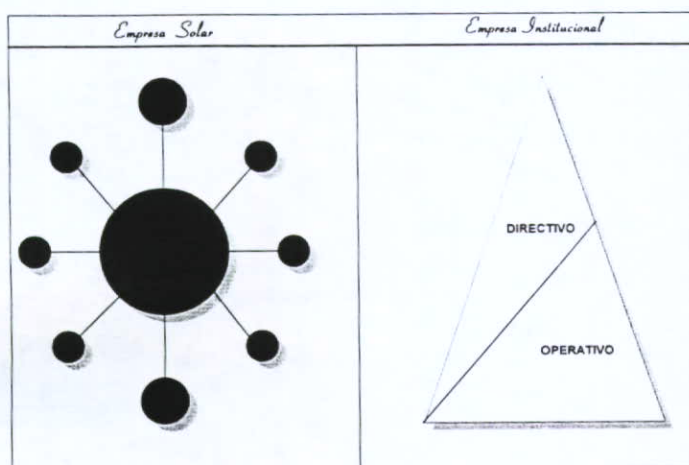


Figura 1.5 Tipos de Organizaciones Empresariales<sup>18</sup>



LAS EMPRESAS FAMILIARES constituyen actualmente una gran proporción de las unidades de negocio que operan en nuestro país; tanto así que el 92% de la micro y pequeña empresa se encuentra integrada en sociedades familiares; administrada en un 81% por el propietario y en un 11% por la familia.<sup>19</sup>

Al fusionarse las dos instituciones –la familiar y la empresarial– logran imprimir en éste tipo de empresas una serie de características únicas que, por su complejidad, deberían ser estudiadas y tomadas en cuenta al buscar nuevas fórmulas efectivas para impulsar su desarrollo.

<sup>18</sup> DUMOIS, N.C. *Op.Cit.* s.p.

<sup>19</sup> CONSEJO DE CÁMARAS INDUSTRIALES DE JALISCO, Encuesta de mercadotecnia de la situación de la microindustria, año de 1996

Sin embargo, la influencia de los conflictos familiares en el negocio, las confusiones en el ejercicio de la autoridad y en el manejo del poder, los problemas generados por la sucesión o por el crecimiento, dificultan con frecuencia la ya de por sí difícil tarea de la dirección empresarial.

Por tanto, esta situación plantea la necesidad de contar con criterios de acción y con esquemas prácticos que ayuden al dirigente de la empresa familiar a consolidar a su organización y a proyectar su crecimiento con la participación en armonía de los miembros de su familia.

Considerando estos antecedentes, sabemos que la continuidad de las empresas familiares presenta dificultades inexistentes en otro tipo de empresas –las institucionales–, por lo que es vital que los dirigentes de la empresa familiar sean capaces de prever con antelación cuáles son las alternativas para salvaguardarlas, puedan elegir la que más le convenga a su voluntad y de esta manera asegurar su cumplimiento a futuro.

De ahí la importancia de nuestro estudio, de llegar a conocer, a su vez, las características propias de las empresas institucionales para tomar aquellos elementos que le podrían servir a las empresas familiares para poder lograr su continuidad.

Si las micro y pequeñas empresas de México se comienzan a caracterizar por poseer ambas características –familiares e institucionales–, estaríamos de antemano **creando un propio modelo de empresa**, que podría llegar a constituir una ventaja competitiva sobre los demás modelos de empresas extranjeros. Es decir, estaríamos construyendo un nuevo modelo de empresa, generador de riqueza y de crecimiento económico para la sociedad. 20

---

2  
CAPÍTULO

---

La Empresa Familiar y su  
Problemática

---

---

## 2.1 Definición de Empresa Familiar

AL HABLAR DE empresa familiar, me gustaría distinguir los dos términos que la integran: la familia y la empresa, que aunque se les identifique como uno sólo, es importante hacer esta distinción para facilitarnos su comprensión y la forma de estudiarla.

Por familia entendemos a un grupo de personas que vienen a constituir una unidad básica, estable y última, de todo componente social: “es el núcleo vital fundamental de toda sociedad”<sup>1</sup>. En términos jurídicos, podríamos entender a la familia como una “persona colectiva”, con todos los datos y valoraciones que a ésta le forman parte. Mientras que por empresa entendemos una entidad económica organizada por personas que conjunta los elementos de inversión, operación y dirección<sup>2</sup>, coordinados de cierta forma para el logro de un fin común.

Una vez hecha la distinción anterior y a sabiendas que estamos hablando de dos instituciones diferentes, es posible reunir sus elementos comunes que hacen que se unan en el concepto de *empresa familiar*. Por lo tanto, deberemos entender por empresa familiar aquella institución en la que los valores familiares, principalmente los de armonía y dedicación, se fusionan con la organización de la empresa (véase *figura 2.1*); cuya organización pertenece, totalmente o en su mayor parte, a una persona o a varios miembros de la misma familia; siendo característica distintiva de ésta, el que una familia sea propietaria de la empresa, la opera, la administra o ejerza otra forma de control.

Por lo tanto, si en una empresa observamos que los accionistas son miembros de una familia, componen el equipo gerencial y son los elementos clave del grupo de trabajo podemos catalogar a ésta como una empresa familiar; cuyo rasgo esencial es la familiaridad con que se tratan los asuntos empresariales.

<sup>1</sup> LLANO C., *Análisis de la Acción Directiva*, p.244

<sup>2</sup> *Vid. Supra*. Capítulo 1, p.14

Otra característica distintiva de la empresa familiar, es que ésta se encuentra integrada por dos sistemas diferentes: “el comercial y el familiar”.<sup>3</sup> El sistema comercial –que se encuentra más relacionado con el concepto de empresa– tiene la finalidad de alcanzar los objetivos planteados, orientarse hacia la acción y operación eficiente, caracterizándose por la búsqueda de la competitividad. Mientras que el sistema familiar, motivado por responsabilidades y lealtades tradicionales se lanzan en busca de la unión familiar.



**Figura 2.1** *La Empresa Familiar*

Es por ello que en la empresa familiar se hace notar un estilo empresarial muy particular; radicando en el hecho de que “muchas de las tendencias, rasgos de carácter y relaciones interpersonales de la familia son introducidas en el estilo operativo de la empresa, la toma de decisiones y los proyectos”.<sup>4</sup>

Más sin embargo, es necesario advertir que la actividad de la empresa como tal, se distingue, y aún se desprende, como célula social autónoma de la familia sin sufrir nada en su constitución; y de igual forma la familia aunque conviva y se relacione con la empresa de muy diversos modos, sigue siendo el núcleo básico de la sociedad. Por lo que ni la familia ni la empresa dependen entre sí para su supervivencia, ya que una familia puede existir sin la necesidad de

<sup>3</sup> LEA W.J., *La sucesión del management en la empresa familiar*, p.25

<sup>4</sup> *Idem.*

una empresa y de igual forma la empresa puede existir sin la necesidad de que exista una familia.

## 2.2 Fundación de la Empresa Familiar

YA HEMOS VISTO, que la empresa va a tener su origen cuando el hombre de negocios lleve a cabo los objetivos y planes que haya propuesto para la empresa, buscando cumplir sus necesidades y satisfactores. Pero ¿qué es lo que mueve a ese *promotor* a adoptar el carácter de empresa familiar?.

Como lo mencionamos anteriormente, “no hay necesidad de que la empresa y la familia estén unidas; ni que la primera derive de la segunda; ni de que inhiera en ella; no hay necesidad ni de identidad, ni de derivación, ni de inhesión (...) Si no hay razón, pues, de necesidad, debería haber una razón de conveniencia”<sup>5</sup>, ¿Cuál es esa razón de conveniencia? ¿Por qué subsisten aún las empresas familiares? ¿Por qué la mayoría de las empresas que hoy se fundan en México tienen el carácter de familiar?

Las respuestas a estas preguntas, las podemos encontrar en una encuesta realizada por el Instituto Panamericano de Alta Dirección de Empresas, aplicada a 69 directores divisionales y funcionales y 113 directores generales, con los siguientes resultados \*: *Tabla 2.1*

Derivado de la encuesta propiciada por el IPADE, podemos formular las siguientes conclusiones, sobre la fundación de empresas familiares:

---

<sup>5</sup> LLANO C., *Op. Cit.* p.253

\* Los directores divisionales y funcionales, al igual que los directores generales, fueron seleccionados de tal forma que presentaran entre todos ellos una gran heterogeneidad, tanto por su edad, por su “background” profesional, por la rama o sector de su empresa, por el tamaño de la misma, por su situación familiar o técnica dentro de ella, etc. Podría considerarse aproximadamente que el 50% eran de alguna manera propietarios de las empresas que dirigían, el 25% dirigían empresas familiares sin ser de la familia; y el 25% dirigían empresas de capital anónimo. *Sin fecha de realización.*



¿ Por qué la mayoría de las empresas que nacen en México son familiares?

	Respuestas de 69 Directores Divisionales.	Respuestas de 113 Directores Generales.
<b>I Razones en función de la Familia</b>		
Para proteger a la familia, asegurar su futuro, conservar su patrimonio, distribuir los beneficios en la familia, deseo natural de que la familia sea dueña, etc.	22%	22%
<b>II Razones en función de la Empresa</b>		
a) Se cuenta ya con el equipo familiar; se puede formar y dirigir mejor ese equipo; hay más confianza, más comunicación y control; existe una comunidad de intereses; hay posibilidades de mayor entrega; puede haber más unidad en las decisiones; siempre hay recursos humanos disponibles, etc.	48%	48%
b) Mejores posibilidades de autofinanciamiento.	7%	34%
<b>III Razones Personales</b>		
a) Deseo de independencia económica y en el trabajo	14%	17%
b) Más autorrealización.	10%	4%
c) Espíritu dominante del padre de familia	6%	13%
d) Deseo de prolongar la obra personal.	4%	7%
<b>IV Razones Derivadas de las Características de la Empresa Familiar</b>		
a) Puede empezar pequeña, no requiere grandes capitales, se aprovechan tiempos libres, no exige gran preparación de los fundadores, al menos al principio.	22%	11%
b) Es atendida por el dueño.	-	3%
<b>V Razones Derivadas del Entorno</b>		
a) Medio poco propicio, no hay mercado de inversión, no hay verdadero espíritu ni capacidad de asociación.	14%	40%
b) Mucha explotación y rivalidades internas en otras empresas.	1%	-
<b>VI Varias</b>		
a) Tienen éxito	-	4%
b) Falta de seguridad de quienes las fundan	-	9%
c) Falta de capacidad profesional el que pueda ser contratada	-	35%
d) Ignorancia y costumbre.	-	11%

Tabla 2.1 Encuesta propiciada por el IPADE<sup>6</sup>

<sup>6</sup> Ibid. p.254 y 255

1. Existe una mayor tendencia de crear empresas familiares en función de los fines de la empresa que en función de los fines de la familia, aprovechando sus ventajas de origen. La empresa nace con ventajas competitivas innatas tales como una mayor comunicación, confianza y control; capacidad de entrega, unidad de decisiones y flexibilidad.

Es aquí donde existe una razón de conveniencia, ya que el hombre de negocios (*promotor*) desea constituir una empresa con “un buen equipo de trabajo”; y es en la familia donde lo encuentra, ya que ésta “*constituye el grupo humano no sólo más primitivo, sino más perfecto que conocemos: perfecto como grupo, en su sentido de solidez, armonía y unidad*”.<sup>7</sup>

“Y el *factum* es que la familia es ya un grupo, que puede convertirse fácilmente en un equipo de trabajo.”<sup>8</sup>

Así mismo “otra de las causas por las que nace una empresa como extensión de las relaciones familiares, se encuentra, sin duda, en los sacrificios que comporta todo nacimiento”<sup>9</sup>; –segunda razón de conveniencia– ya que la realización inicial de toda empresa mercantil exige que se logre desde del principio la entrega por decisión de todos los hombres que inicialmente la componen.

“La entrega requerida para el logro de esa común finalidad se dará en la familia como otro *factum*, no ya por decisión, sino *por nacimiento*: la necesidad inicial de entrega estaría ya resuelta.”<sup>10</sup>

2. Se desea tener un reconocimiento ante terceros –de autorrealización–, alimentando de esta forma un deseo personal de independencia económica y de trabajo. Cuya meta personal

---

<sup>7</sup> *Ibid.* p.257

<sup>8</sup> *Ibid.* p.258

<sup>9</sup> *Idem.*

<sup>10</sup> *Idem.*

podría ser la formación de una empresa propia en la que se trabaje para sí mismo, su familia y no para terceros.

3. Y en tercer lugar encontramos las razones en función de la familia: se desea proteger a ésta conservando su futuro y su patrimonio.

Por último podemos decir que una vez iniciada la empresa, el fundador (promotor) podría invitar a socios y seleccionar personal con base en la confianza con los miembros de su familia; la empresa se convierte entonces en patrimonio familiar, manejada por la familia y para la familia.

### 2.3 Objetivos de las Empresas Familiares

Desde el punto de vista de la empresa, el espíritu de cordialidad y dedicación familiares no son más que fuerzas –poderosas– que ayudan al logro del objetivo de la empresa<sup>11</sup>, que deberá ser diverso de los objetivos –buenos, mejores, pero diversos– de la familia. Y desde el punto de vista de la familia, ésta no requiere de ninguna empresa, no a título de ayuda, para el alcance de sus objetivos propios.<sup>12</sup>

AUNQUE CADA UNO de los integrantes de la empresa familiar –familia y empresa– tenga diferentes objetivos planteados y trabajen en ellos para ser alcanzados; es un hecho que ambos se unen en una misma institución para actuar y alcanzar ciertas metas comunes.

Estas metas comunes pueden verse reflejadas en el reto más grande que afronta la empresa familiar: *aprender a compartir*. Este aprendizaje se enfoca a diferentes prioridades de acuerdo al momento que vive la empresa familiar en su proceso evolutivo<sup>13</sup>; para de esta forma, actuar tanto en función de los objetivos de la empresa como de la familia. (Figura 2.2).

<sup>11</sup> Vid *Supra*. Capítulo I, apartado 1.3

<sup>12</sup> LLANO, C., *Op.Cit.* p. 261

<sup>13</sup> Vid *Infra*. Capítulo III, apartado 3.1

Se actuaría en función de la empresa en la medida en que se logre su continuidad y desarrolle una compensación humana suficiente<sup>14</sup>, es decir, el desarrollo de su gente; y se actuaría en función de la familia cuando ésta se sienta protegida como institución social que es, así como en la conservación de su futuro y patrimonio propio.

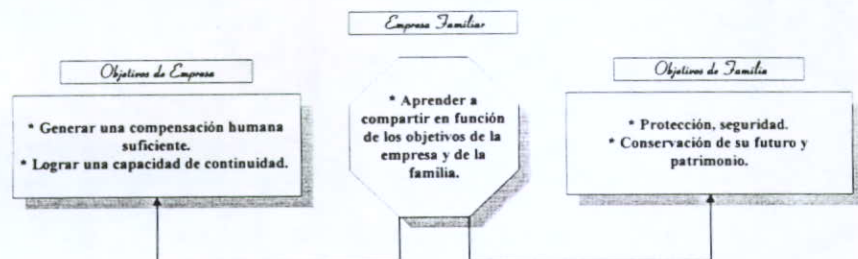


Figura 2.2 Objetivos de la Empresa Familiar

*“Nada más tentador –y más lógico– que convertir las finalidades comunes familiares en finalidad comunes económicas”*.<sup>15</sup>

Este aprendizaje compartido consiste en lo siguiente: 1º) Si la familia por su propia naturaleza es una institución social que tiene entre sus funciones la de ser el ente educativo más importante de la sociedad, ésta debe proporcionar una buena educación a todos sus miembros para que puedan actuar de una manera eficaz en la organización. 2º) De darse lo anterior, será necesario que la empresa misma cuide, proteja y fomente la función de la familia como *instancia educativa previa* fundamental, si quiere cumplir cabalmente con su cometido educativo y el futuro de la empresa.

<sup>14</sup> Vid *Supra*. Capítulo 1, p. 22

<sup>15</sup> LLANO, C., *Op. Cit.* p. 258

De ahí podemos decir que uno de sus principales objetivos es el de lograr la continuidad de la empresa familiar, logrando que la empresa misma continúe cumpliendo con sus objetivos planteados y la familia continúe desarrollándose como tal.

## 2.4 Las Ventajas Competitivas de la Empresa Familiar

La familia, como célula básica de la sociedad, no sólo constituye en ella un elemento pasivo, sino una fuerza pujante, una potencialidad que puede ser aprovechada en terrenos de muy diversa índole, aunque no sean los puramente familiares.<sup>16</sup>

Es EN ESTE momento en que esa razón de conveniencia –por la que se crean las empresas familiares– ha sido concretada, ha nacido una empresa con “un buen equipo de trabajo” creando de esta forma las ventajas competitivas de la empresa familiar.

Como se identifico anteriormente, la empresa familiar comparte al menos dos ventajas de origen: Primero, un equipo fundamentalmente coordinado. La empresa al estar integrada por los miembros de la familia, es lógico encontrar en ella los valores que se desarrollan en ésta misma, tales como:

- ❖ Autoridad reconocida y aceptada
- ❖ Lealtad
- ❖ Confianza entre sí
- ❖ Intereses elementales comunes
- ❖ Conocimiento mutuo y
- ❖ Comunicación.

Y segundo, un natural espíritu de dedicación, y aún de sacrificio, de sus miembros; logrando de esta manera ser una buena fuente de financiamiento para sacrificarse por una meta común,

---

<sup>16</sup> *Ibid.* p.256

convertir el trabajo en capital, aún “sin que exista una remuneración intermedia, y para renunciar al fruto momentáneo de ese trabajo ante la perspectiva de un bien familiar común”.<sup>17</sup>

De esta manera la empresa familiar logra alcanzar una plena confianza entre los familiares que colaboran en ella, los familiares se identifican e integran plenamente con la empresa, dando origen a una solidaridad familiar, reflejada en la agilización de toma de decisiones, de acuerdos y unión.

Adicionalmente a las ventajas de origen que se presentan en la empresa familiar, este tipo de empresas presenta *otro tipo de ventajas competitivas*, correspondientes a su propia actividad empresarial-familiar, tales son<sup>18</sup>:

- ❖ Su énfasis en segmentos de mercado enfocados
- ❖ La calidad del producto o servicio
- ❖ Su velocidad de respuesta al cliente y
- ❖ La concentración de las acciones.

Decimos que son ventajas competitivas de este tipo de empresas, por que debido a las características que posee la empresa familiar, a ésta le resulta más fácil dirigir sus acciones hacia las necesidades del consumidor, logrando ubicar de esta forma segmentos de mercado que pueden ser mayormente redituables, necesidades individuales y ciclos de vida de productos.

Por la razón anteriormente expuesta, las empresas familiares pueden otorgar una mejor calidad del producto o servicio, dando una mayor velocidad de respuesta al cliente; obteniendo de esta forma una mejor recuperación de la inversión en un menor periodo de tiempo. Como nos lo menciona Ernesto Poza Valle, en su libro *A la sombra del roble*: “las compañías cuyo

---

<sup>17</sup> *Ibid.* p.259

<sup>18</sup> POZA, V.E., *A la Sombra del Roble*, p.12

producto es de una calidad alta en comparación a productos competidores, obtienen una recuperación de la inversión del 27.1 % anual. Aquellas con calidad de producto baja relativa a productos competitivos se conforman con un mero 16.8 % de recuperación...”.<sup>19</sup>

Así mismo, si las acciones de la empresa se concentran en pocas manos –en este caso en la familia– el alineamiento entre el dueño y gerente produce mayores eficiencias y productividad empresarial \*, siendo esto el resultado de la disciplina que ejerce el dueño sobre el capital.

Siendo un hecho que “la armonía y la dedicación surgen naturalmente en la familia. Su extensión a la empresa puede proporcionar apoyos indiscutibles para la empresa misma, al punto de constituir su ventaja constitutiva”.<sup>20</sup>

## 2.5 Confusiones Empresa - Familia

LA NATURALEZA MISMA de la empresa familiar propicia diversas confusiones entre criterios y asuntos empresariales y criterios y asuntos familiares, es por ello que aunque la empresa familiar nazca con ventajas de origen, ésta también tiende a nacer con ciertas *anomalías de base*.

La distinción entre los términos de familia y empresa, da lugar a lo que Carlos Llano C. denomina “flujos económicos elementales”<sup>21</sup> (*figura 2.3*), que viene a ser la forma en como opera cualquier institución mercantil en nuestra economía actual.

Es decir, la empresa continuamente esta retroalimentandose del medio ambiente –en nuestro caso de ejemplo, por la familia– a través de insumos, inversiones, préstamos y trabajo. Y de

---

<sup>19</sup> *Ibid.* p.3 y 4

\* Nótese que sé esta hablando de una empresa familiar, cuya estructura jerárquica comprende directores y gerentes fuera de los miembros de una familia. Este caso puede darse cuando la empresa familiar ha crecido de tal forma que se ve en la necesidad de admitir en su estructura a este tipo de integrantes.

<sup>20</sup> LLANO, C., *Op. Cit.* p.260

<sup>21</sup> *Ibid.* p. 244

igual manera la empresa otorga a “este medio ambiente” bienes o servicios, beneficios, réditos y salarios. Manteniendo de ésta forma una adecuada tensión y equilibrio entre los distintos polos de esos flujos económicos.

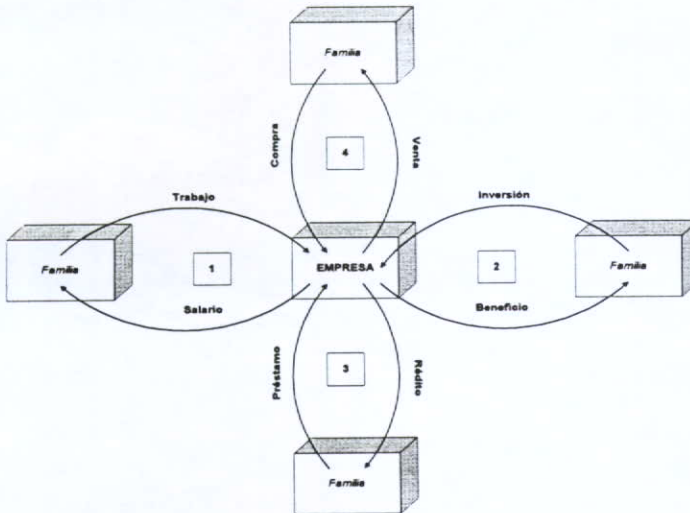


Figura 2.3 Flujos Económicos Elementales<sup>22</sup>

Pero sin embargo, en la empresa familiar –como se mencionó anteriormente– se dan ciertas anomalías de base, es decir, la empresa familiar tiende a nacer con ellas. Pues se acostumbra confundir o anular el mercado de intercambio de trabajo por salario; el mercado de intercambio de inversión por beneficio; y el mercado de intercambio de préstamo por rédito o interés.

Debido a lo anterior la negociación y el intercambio existente entre los polos terminales del propio flujo –la empresa y la familia– tienden a desaparecer; creando de esta forma que el equilibrio y la potencialidad de superación desaparezcan.

<sup>22</sup> *Ibid.* p. 245



“Cuando el diálogo se hace monólogo, que es justamente aquello a lo que tiende la empresa familiar”,<sup>23</sup> ocasionan que se dé el fenómeno de anulación de los flujos económicos. (Figura 2.4)

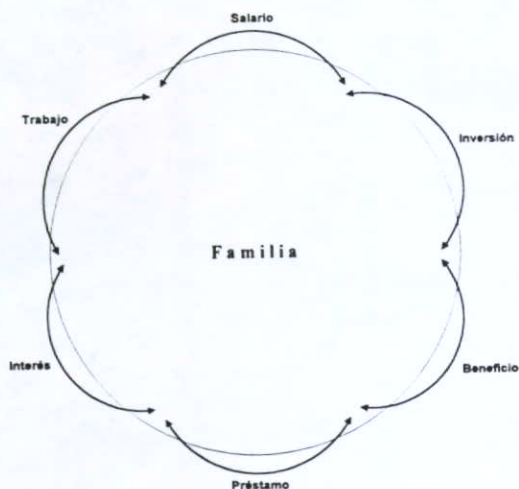


Figura 2.4 Confusión de los Flujos Económicos<sup>24</sup>

Esta anulación de flujos económicos trae como consecuencia que se originen en la empresa familiar las siguientes confusiones:

- (a) *La confusión entre las funciones de la familia y las funciones de la empresa* es tal vez la más grave, y aún la más frecuente de las confusiones que vamos a hablar. Ésta hace que se entremezcle la autoridad familiar con la autoridad empresarial tratando al hijo como subordinado en la casa y de igual forma al subordinado como hijo en la empresa, opacando así la iniciativa e incluso, a veces, el afán de superación por parte de los familiares que integran la organización.

<sup>23</sup> *Ibid.* p. 246

<sup>24</sup> *Idem.*

(b) *La minimización del flujo trabajo-salario* es otra confusión específica entre la familia y la empresa. Aquí nos remitimos al problema de la remuneración de los integrantes de la familia que participan en la empresa, y es que comienzan ganando muy poco, por el hecho de que son miembros de la familia y tendrán que esperar hasta “recibir su herencia” y terminan ganando mucho por nada, dando lugar a fricciones irresolubles.

(c) *La confusión del flujo trabajo-salario con el flujo beneficio-inversión* es la confusión que requiere de una especial atención hacia el director (dueño), y consiste en pagar por concepto de salario lo que es en rigor beneficio de la inversión; o remunerar como beneficio lo que es verdaderamente salario derivado del trabajo. Es decir, que si el dueño dirige (y se cobra por dirigir) por razón de ser propietario –no por razón de ser buen director– la empresa resulta financieramente inviable; ya que la dirección es remunerada sólo con las utilidades de la inversión.

Y de igual forma se desvalora la labor de los integrantes familiares que trabajan en la búsqueda de un mejor beneficio de la inversión, logrando únicamente una pequeña reducción de gastos generales, vendiendo por nada su trabajo. Mejor les convendría trabajar en otra empresa por un mejor salario, a cambio de ese mismo esfuerzo de su trabajo.

(d) *La confusión dirección-propiedad* consiste en lograr la diferenciación en que “unos son los derechos y funciones de la propiedad y otros son los derechos y funciones de la dirección; y esto aunque los mismos familiares sean propietarios y directores: precisamente en ese caso.”<sup>25</sup> En ese caso los flujos económicos correspondientes al trabajo directivo y a la inversión, deben mantenerse nítidamente diferenciados. (Figura 2.5)

Por lo que la familia, siendo ésta propietaria, tiende a considerar la dirección como un derecho y a su vez como una obligación; logrando buscar –muy en el fondo– la unificación familiar,

---

<sup>25</sup> *Ibid.* p. 261

comodidad y remuneración, confundiendo el obtener un beneficio por el trabajo ejercido, en lugar de obtener un salario por ese mismo trabajo ejercido.

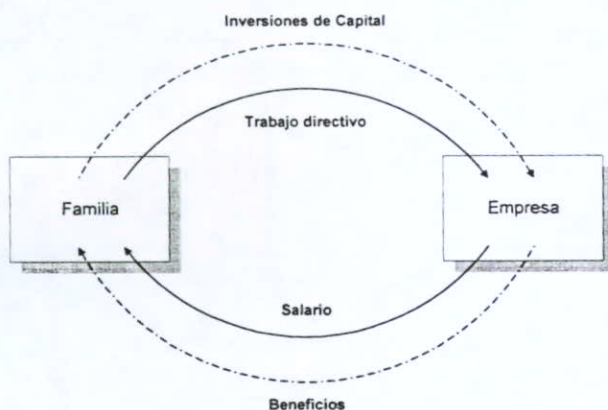


Figura 2.5 Flujo económico trabajo directivo – inversión.<sup>26</sup>

Esta confusión de dirección y propiedad trae como resultado que se empiecen a originar en la empresa conflictos de remuneración e inversión, se eliminen de la empresa posibles inversionistas ajenos a la misma, estados financieros secretos, desánimo de colaboradores y limitaciones de funciones en una posible sucesión.

(e) Y por último, se tiende a confundir los objetivos y políticas *personales* con los objetivos y políticas *empresariales*.

Por lo tanto, si la empresa familiar nace con ventajas de origen y con anomalías de base, es lógico el pensar que para que ésta tenga y permanezca en el éxito, será necesario que las ventajas predominen sobre los defectos (anomalías de base).

<sup>26</sup> *Ibid.* p. 262

Desgraciadamente –en la mayoría de los casos– el defecto tiende a dominar sobre las ventajas, y aún se podría pensar que esas ventajas no existieron nunca, “sino que fueron sólo paliativos para evitar la tensión que se origina en toda empresa (...)”<sup>27</sup>. Es por ello que, el problema fundamental de la empresa familiar es, *el de dejar de ser precisamente: empresa familiar*, cuando se pierde la armonía, la confianza, la integración y la solidaridad familiar, se pierden las ventajas propias y los defectos pueden destruir la empresa.

Pero así mismo hay que recordar que “... estos errores son vencidos día tras día por la misma causa que los produce –el espíritu familiar, que todo lo soporta, por que *la empresa es la familia*– (...)”<sup>28</sup>

## 2.6 El Punto Límite

CONFORME VA CRECIENDO y evolucionando la empresa familiar, nos damos cuenta que las prácticas de organización que se venían utilizando en la entidad se pierden, ocasionando de cierta manera –y al mismo tiempo– la desaparición de las ventajas naturales propias de la empresa familiar: la coordinación del equipo de trabajo –armonía– y la entrega a una finalidad común –dedicación–. Por lo que hace que aparezcan en ésta, tarde o temprano, manifestaciones de la siguiente naturaleza:<sup>29</sup>

- ❖ Conflictos entre padres e hijos
- ❖ Problemas entre hermanos
- ❖ Resistencia en el cambio de los usos administrativos
- ❖ Obstáculos para conseguir personal capaz fuera de la familia
- ❖ Exceso de gastos fijos y
- ❖ Dificultades para conseguir financiamiento externo.

---

<sup>27</sup> *Ibid.* p. 260

<sup>28</sup> *Idem.*

<sup>29</sup> LLANO, C., *Op.Cit.* p. 265

Éste es el momento en que el fundador de este tipo de empresas se haga la pregunta de lo que vendría a conformar su punto límite: ¿Hasta donde la empresa puede seguir siendo familiar?. O bien ¿El que ahora sea familiar constituye una ventaja o un inconveniente para el futuro de la misma?.

El fundador en primer lugar deberá de preguntarse de que punto límite se trata: si de la empresa como sustantivo o del adjetivo familiar que lo acompaña; ya que se trata de dos asuntos diversos, aunque estén unidos en un mismo término: el primero de ellos, que nos remite a definir el tamaño óptimo de la empresa, el mercado al que se afoca y los recursos actuales con que cuenta. Y el segundo, siendo un “adjetivo calificativo” de la empresa, nos remite a cuestionarnos si es conveniente para la empresa que esta relación aún subsista.

El no tener definidos claramente esos aspectos, dificultará aún más la visión del fundador para saber que es lo que quiere solucionarse: la entidad de la empresa o su carácter familiar; “ni se sabe, sobre todo, *qué es lo que ha sido definido como prevalente, qué es lo que quieren los que pueden y tienen que decidir: la preservación de la entidad o del carácter, del sustantivo (la empresa) o del adjetivo (familia)*”.<sup>30</sup>

Y peor aún, es que este tipo de empresas familiares siguen operando con las reglas de un estilo familiar que ya no existe; es entonces cuando *la empresa familiar entra generalmente en crisis no por ser familia, sino justamente por haber dejado de serlo.*

## 2.7 La Etapa Crítica

SI HEMOS CONVENIDO que el éxito de una empresa familiar radica en la existencia de esas ventajas naturales, es un hecho que en el momento en que estas faltan la empresa familiar tienda a desaparecer.

---

<sup>30</sup> *Idem.*

Sin embargo, este *declive* del impulso familiar original –ventajas naturales– se nos adelanta y se nos manifiesta específicamente cuando la empresa, por exigencias de su crecimiento, pide nuevas formas de organización y estas no se dan.

Es sabido que el crecimiento no es una necesidad constitutiva de toda empresa aunque sea una necesidad frecuente. Este crecimiento suele estar obligado por dos causas principales: 1º) “por mantener una participación en el mercado, sin la cual la propia presencia en ese mercado es imposible; y 2º) por la necesidad de retener en la empresa el personal más valioso que es justamente quien no desea permanecer estático”<sup>31</sup>. Siendo un hecho el constante crecimiento de la familia involucrada en ella que a su vez precipita el cambio, lo hace más apresurado y requiere, por ello, de una previsión más anticipada.

Lo anterior hace que se identifique el tiempo de vigencia de la empresa con el crecimiento de ella; lo que nos remite a pensar en el modelo desarrollado por Greiner<sup>32</sup>, quien sostenía que todas las organizaciones en crecimiento pasan invariablemente por etapas de *evolución* y *revolución*. En las etapas de evolución la empresa puede crecer sin la necesidad de grandes cambios estructurales, alternados irremediamente por etapas de revolución, más breves pero más intensas, en las que se requieren transformaciones básicas para mantener el crecimiento. La velocidad del crecimiento adelanta las etapas de revolución, acortando los periodos de evolución, como puede observarse en la *figura 2.6*.

El primer paso descrito por Greiner, dentro de las etapas de evolución, es de particular importancia para señalar la etapa crítica de la empresa familiar: toda empresa comienza creciendo en una fase de *evolución creativa*, caracterizada por poseer unos fundadores con orientaciones técnicas o empresariales, despreciando las actividades administrativas; una comunicación informal; largas horas de trabajo recompensadas con salarios modestos y la confusión del flujo económico: salario–inversión.

<sup>31</sup> *Ibid.* p. 167

<sup>32</sup> GREINER, E.L., *Evolution and Revolution as Organization Grows*, Harvard Business Review, julio – agosto 1972, en *Expansión* 13 dic. 1972.

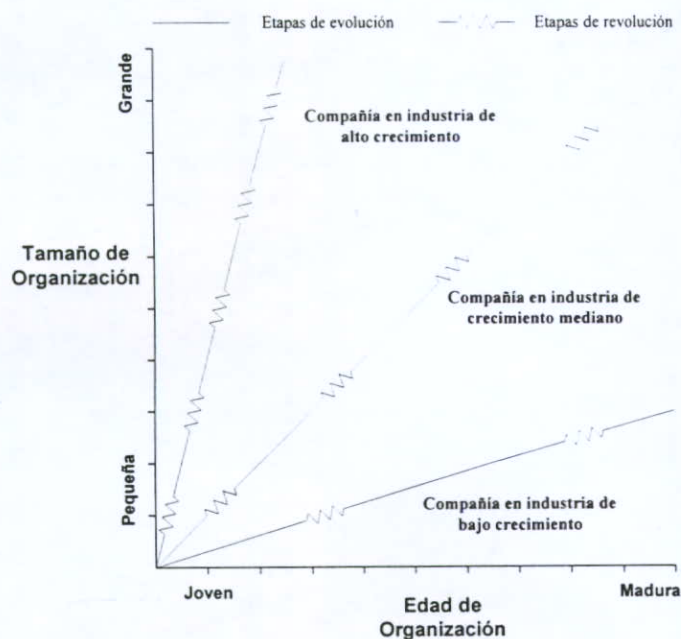


Figura 2.6 Modelo de Desarrollo Organizacional<sup>33</sup>

Posteriormente llega a un punto *revolucionario*, llamado *crisis de liderazgo*, caracterizado por el crecimiento de la entidad que no puede evolucionar, por la continua existencia de la comunicación informal, deficientes conocimientos de organización y falta de capital.

Y finalmente entra de nuevo en un *crecimiento evolutivo* en el cual la empresa se desarrolla no tanto mediante la creación sino mediante la *dirección*; presentando, por el contrario, características prácticamente opuestas a la fase de creación: organización funcional, sistemas contables, controles, presupuestos y una comunicación más formal, entre otras. (Véase figura 2.7)

<sup>33</sup> *Idem.*

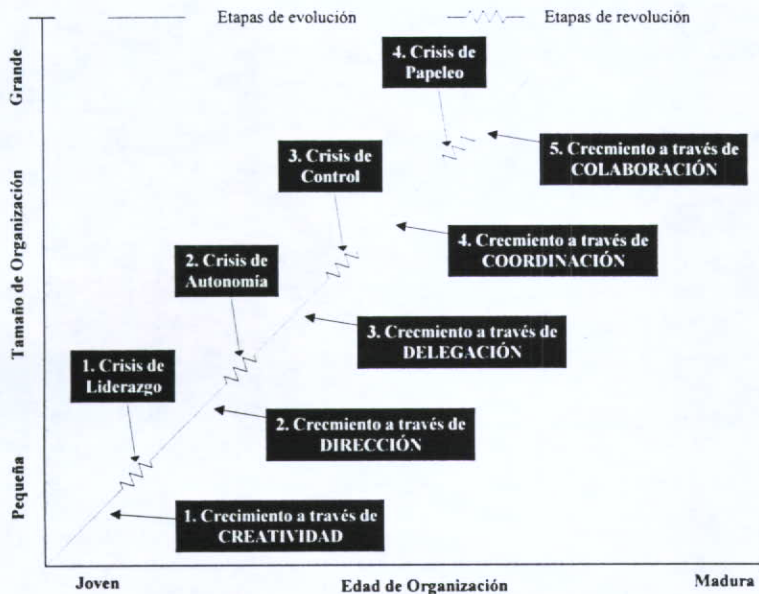


Figura 2.7 Las Cinco Fases del Crecimiento<sup>34</sup>

Este paso de un periodo a otro –característico de la empresa familiar– es justamente una revolución: la *crisis del liderazgo*. Los fundadores se ven precisados a soportar responsabilidades administrativas que tal vez no quieren aceptar, aún impulsadas por su espíritu creativo, o para las que quizá no son debidamente capaces. Tratan de actuar como en el pasado, anhelando los “viejos tiempos”; olvidando que el número de personas que integran ahora la organización no hace practicable ya una comunicación informal y exige una clara delimitación de funciones, queriendo pasar por alto que los nuevos empleados carecen de la motivación inicial que animaba al grupo fundador durante el periodo creativo.

He aquí la *primera elección crítica en cuanto al desarrollo*: Los propios fundadores tendrían que acertar en la elección de un director profesional, capacitado para cumplir con las nuevas

<sup>34</sup> *Idem.*



exigencias de la empresa, que pueda lograr la operación efectiva de la organización y –lo que es más difícil– que estos mismos acepten la autoridad del gerente elegido.

Este proceso evolutivo y revolucionario, que nos plantea Greiner, –crecimiento por creación, crisis de liderazgo y crecimiento por dirección– es particularmente difícil para la empresa familiar, por las siguientes cuestiones:

(a) Por un lado, se necesitaría formalizar las relaciones familiares, que de antemano son esencialmente informales. “Se ve con claridad que en el intento de formalizar lo esencialmente informal se corre el riesgo de perder el espíritu familiar (espíritu natural de equipo) y, con él, la característica competitiva de la empresa”<sup>35</sup>, la cual tendría, por ende, que fincar su competitividad en otro tipo de carácter o sistema organizacional.

(b) Por otro lado, la elección del director profesional adecuado para la nueva etapa de crecimiento, se complica cuando el líder fundador confunde “la jefatura en la empresa, que quizá deba declinar, con la jefatura de la familia, que es por sangre, indeclinable”.<sup>36</sup> Es decir, a los fundadores les resulta difícil el aceptar el tenerse que hacer a un lado, probablemente porque ya no son aptos para el puesto administrativo que desempeñaban.

Es por ello que la *agilidad y profundidad con que la empresa familiar encare esta crisis de liderazgo* será la clave para lograr su futura supervivencia.

Nos menciona Carlos Llano C. en su libro *Análisis de la acción directiva*, que la tendencia más frecuente de la empresa familiar para resolver este tipo de conflictos es la de demorar – desafortunadamente– el cambio de las prácticas administrativas y la de “evitar la revolución”; que únicamente puede ser logrado cuando el negocio, por la bondad del entorno, y no por su eficiencia interna, proporciona abundantes utilidades. Con ello, la empresa intenta “protegerse

<sup>35</sup> LLANO, C., *Op. Cit.* p. 268

<sup>36</sup> *Idem.*

del ambiente” en lugar de incidir en él; pierde su espíritu de combate, de riesgo, de dedicación: precisamente por querer mantener su característica familiar, pierde aquellos tributos que la familia le proporcionaba, y que constituían su primera y única ventaja.

## 2.8 Las Limitaciones Concretas

CONFORME LA ETAPA crítica –la crisis de liderazgo– vaya llegando a su fin, se van hacer notar en la empresa familiar ciertos fenómenos específicos, llamados “limitaciones concretas” relacionados precisamente con:

(a) *Limitaciones financieras*, están asociadas, por lo general, a la decadencia del espíritu de entrega; si antes la minimización del flujo salario–trabajo, llevo aparejado el fenómeno de una mayor aportación (de trabajo) y un menor gasto (de salario), el flujo minimizado cambia después de sentido: las limitaciones financieras son las consecuencias de menores aportaciones laborales y mayores exigencias salariales: “la familia ejerce sobre la empresa la misma presión que un sindicato maleado”.<sup>37</sup> Es entonces, cuando la familia por razones de propiedad, trata de rescatar el control, la inversión y su bienestar a los que estaban acostumbrados.

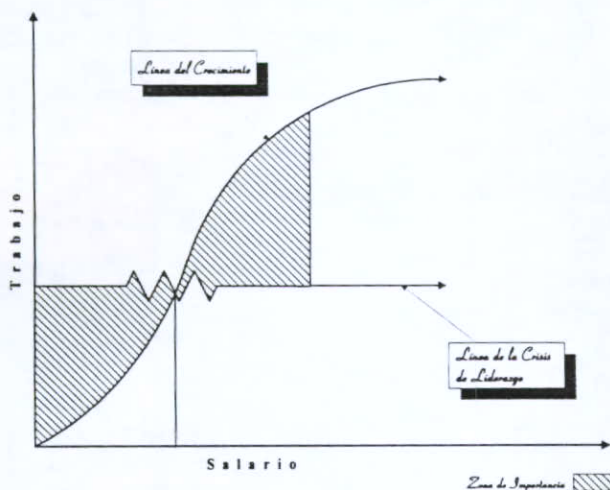
En la *gráfica 2.1* se nos muestra como esta relación del salario–trabajo tiende a cambiar de sentido cuando la empresa pasa de la crisis de liderazgo al crecimiento a través de la dirección.

(b) *Limitaciones estructurales*. Mientras los puestos claves de dirección estén ocupados por personas de la familia, la empresa seguirá siendo familiar; y es aquí donde el punto límite tiene su expresión más crucial. Porque puede suceder que los requerimientos de la empresa se encuentren por encima de la capacidad de gestión familiar. En este caso desde el punto de vista de la empresa, la familia deberá renunciar a la dirección, y ello es imposible si, en el inicio, –

---

<sup>37</sup> *Ibid.* p. 271

como se mencionó anteriormente— no se hizo una nítida distinción entre el concepto de dirección y el de propiedad.<sup>38</sup>



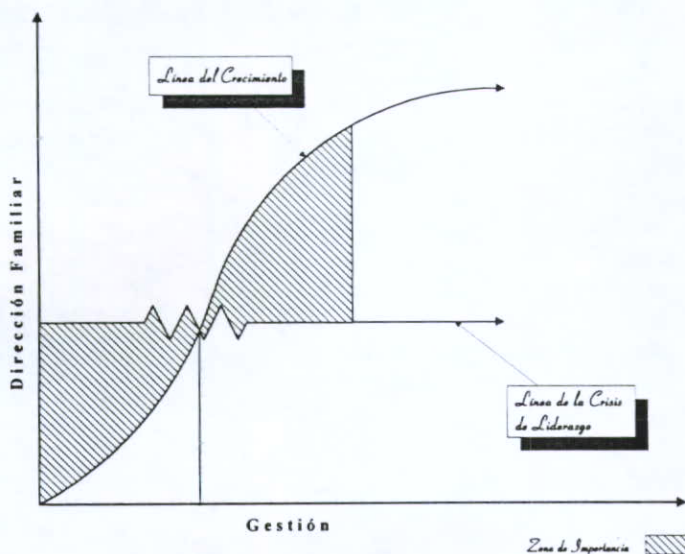
**Gráfica 2.1** Las Limitaciones Financieras en la Empresa Familiar

En la *gráfica 2.2* se nos muestra de igual manera la siguiente relación: mientras la empresa familiar tenga un bajo crecimiento, la gestión de ésta tenderá a ser mínima pero con una alta dirección familiar. Pero en cuanto ésta comience su crecimiento veremos que la tendencia será la de invertir dicha relación.

Este problema estructural es de particular importancia para la empresa familiar, por varias razones: la primera, porque tales capacidades deberán de estar no sólo a la altura de los actuales requerimientos de la empresa, sino también a la de sus objetivos futuros; la segunda, será muy difícil admitir la falta de capacidad en las actividades directivas, puesto que éstas recaen sobre el mismo fundador y su familia, y la tercera razón, no se tiene un claro conocimiento de lo que es prevalente: los principios de la familia dentro de la empresa, o los

<sup>38</sup> Vid *Supra*. p. 39

requerimientos de la empresa misma.



Gráfica 2.2 Las Limitaciones Estructurales en la Empresa Familiar.

En este último sentido, la familia y la empresa se han confundido a tal grado que la familia ha identificado su unidad y su progreso con los de la misma empresa. La empresa comenzará a actuar en función de los objetivos de familia en lugar de los objetivos de la propia empresa.

Por lo tanto para rescatar el sentido de empresa, se verá en la necesidad de plantearse nuevamente sus propios objetivos para lo que fue creada.

## 2.9 La Decisión

CUANDO SE HAN trasladado los sentimientos y objetivos de la “familia” a la “empresa”, podemos decir que hemos quebrantado con su principio básico: el distinguir las dos instituciones como independientes aunque estas formen parte del binomio de “empresa familiar”.

Si no se distinguieran claramente *la institución familiar y la institución empresa*, la empresa puede haber estado viviendo no al servicio de la sociedad, *uno de los varios* objetivos para lo que fue creada, sino al servicio de *una* sociedad particular y reducida: *la familia* que la fundó, y sin embargo haber perdido, al final, su propio objeto social. La empresa “curvada sobre *esta* familia durante una o varias decenas de años, y preocupada por proteger a la célula familiar, se va quedando fuera, marginada de la vida socioeconómica íntegra, desvinculándose del organismo vivo de la sociedad; literalmente: muriendo”.<sup>39</sup>

Es precisamente en este momento en que el fundador de la empresa familiar deberá tener el acierto y la resolución para que, antes de que entren en decadencia aquellas dos cualidades ventajosas, la empresa deje *en verdad* de fundamentarse sólo en su carácter familiar.

Se podría decidir sobre dos alternativas globales diferentes: La primera, modificar las metas y la organización de la empresa familiar por los requerimientos de la propia empresa, en este punto la familia logra superar la crisis; y la segunda, el reemplazar la forma de administración por una auténtica sociedad anónima, administrada por ejecutivos externos a los lazos familiares y de forma corporativa, es decir el de institucionalizar el consejo de dirección de la empresa.

## 2.10 Los Caminos Alternativos para el Dirigente de la Empresa Familiar

ASÍ DE ÉSTA forma, los caminos alternativos para el dirigente de la empresa familiar pueden resumirse en los siguientes:

- ❖ Continuar como empresa familiar buscando la conciliación
- ❖ Buscar una estrategia de segregación

---

<sup>39</sup> LLANO, C., *Op. Cit.* p. 273

- ❖ Un plan de separación / reparto
- ❖ El proceso de institucionalización, o
- ❖ La liquidación o venta.


Es lógico pensar que se desea conservar y continuar con la empresa familiar, con el proyecto que el fundador alguna vez pensó en lograr. Aunque el problema de la familia ya este resuelto, por su propia naturaleza va a seguir existiendo –no necesita de una empresa para permanecer–; es de suyo necesario que *prestemos nuestra mayor atención para rescatar la empresa como tal*, pero con las ventajas naturales –de familia– con las que nació.

Debido a las propias ventajas y anomalías de origen innatas, que le pertenecen a la empresa familiar, y por las características que hemos venido estudiando sobre las mismas, podemos llegar a la siguiente conclusión: La alternativa más viable para seguir preservando las ventajas competitivas y la continuidad de la empresa familiar, será la de considerarla como tal, mantener una dirección familiar, pero con los elementos y características de una empresa institucional; entendiendo esto, como el que los valores familiares den origen a las políticas de la empresa y ésta sea administrada por una administración profesional.



CABE DESTACAR QUE las empresas familiares existen, subsisten y progresan, existen en todos los países, y no, únicamente las pequeña y medianas empresas son elegibles como familiares, dado que “los negocios de este tipo van desde las pequeñas tiendas de *delicatessen* hasta los conglomerados que facturan millones de dólares.”<sup>40</sup>

<sup>40</sup> LEA W.J., *La sucesión del management en la empresa familiar*, p.24

Debemos de poner en marcha nuestros principios y conocimientos, estar conscientes de lo que queremos lograr, para de esta forma “asegurar la continuidad de una empresa única, la empresa familiar”.<sup>41</sup> 

---

<sup>41</sup> POZA V.E., *A la sombra del roble*, p. XIII prefacio

---

3  
CAPÍTULO

---

La Continuidad de la  
Empresa Familiar

---

---



HABLAR DE LA continuidad de la empresa familiar, es hablar del reto de aprender a compartir en función de los objetivos de empresa y de familia; es hablar de optimizar conjuntamente “la situación competitiva de la empresa con las necesidades emocionales y financieras de la familia dueña”.<sup>1</sup> Es –en otras palabras– poner en marcha la idea a la que hemos convenido: *considerar a la empresa como una entidad autónoma e independiente de la familia*, seguir manteniendo una *dirección familiar* –para preservar sus ventajas competitivas–, e introducir en su sistema de organización los elementos y características necesarios de un *sistema institucional*.

Es ahora cuando tenemos que reflexionar y efectuar un análisis sobre la estructura del negocio y ¿dónde se encuentra éste? ; será necesario identificar –como directivos y jefes de familia– las fuerzas y debilidades que posee cada uno de ellos; para de esta manera desarrollar *la hipótesis* sobre el crecimiento y continuidad de ésta empresa, la empresa familiar.

### 3.1 ¿En qué lugar del Ciclo de Desarrollo se encuentra la Empresa?

EN EL CAPÍTULO anterior, hablamos sobre el proceso evolutivo y revolucionario característico de la empresa familiar –crecimiento por creación, crisis de liderazgo y crecimiento por dirección–, así como de sus principales características que se presentan en cada una de sus etapas.

Lo que ahora tendrá que hacer el fundador de la empresa familiar, será el *identificar* ¿En qué etapa del ciclo de desarrollo se encuentra su empresa?, es decir, en que proceso evolutivo o revolucionario se encuentra su empresa. Además deberá hacer un análisis sobre la situación actual de la misma ¿Qué es lo que esta pasando con ella?, ¿Y cómo se proyecta ésta dentro de su ciclo de crecimiento?. (Véase figura 3.1) Todo ello con la finalidad de comenzar el análisis empresarial para el desarrollo de su estrategia de continuidad.

Es en la fase inicial de creatividad (**etapa 1**), en el que los problemas del negocio se concentran en la búsqueda del financiamiento, instalaciones, primeros clientes, etc. y a su

<sup>1</sup> POZA, V.E., *A la sombra del roble*, p.144

debido tiempo la empresa empezará a surgir. Se busca una mera supervivencia; el fundador del que habíamos hablado aunque desprecie las actividades administrativas, tiende a realizarlas; por lo que el crecimiento se vuelve lento pero firme y la empresa se vuelve cada vez más estable.

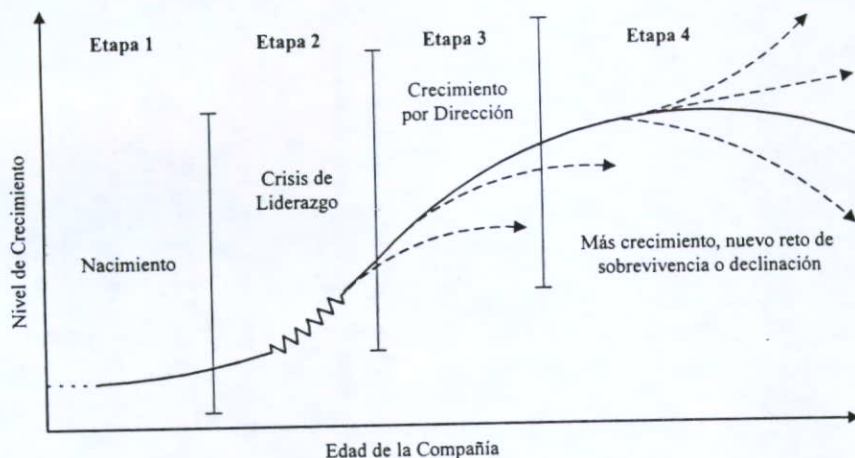


Figura 3.1 Ciclo de Desarrollo de una Compañía<sup>2</sup>

Sin embargo, mientras ésta continúe con su crecimiento, se topará invariablemente con la crisis de liderazgo (**etapa 2**), caracterizada por un mayor crecimiento de la entidad, número de empleados y clientela. La demanda de tiempo administrativo habrá aumentado, se continúa manifestando una comunicación informal y la falta de conocimientos organizacionales.

Es en esta etapa donde coincidimos en la *primera elección crítica en cuanto al desarrollo*: la *transición* por parte del propietario/fundador a la elección de una nueva administración profesional. Es decir, la transición de una administración técnica-operativa, la administración de los "viejos tiempos", a una administración profesional que dé cumplimiento a las nuevas exigencias de la empresa.

<sup>2</sup> Cfr. BENNETT, M., *Guía para el crecimiento de la pequeña empresa*, p. 2

No por ello que estos propietarios/fundadores sean lo que deseen ser, sino por que *los fundadores se ven precisados a soportar responsabilidades administrativas que tal vez no quieren aceptar, o para las que quizá no son debidamente capaces.*

Será durante la **etapa 3** –crecimiento a través de la dirección– cuando la empresa evolucione de ser una entidad pequeña a una organización más grande, enfrentándose sin lugar a duda a un gran número de problemas nuevos. De pronto, los sistemas de control e información serán inadecuados para hacer frente a las nuevas necesidades y se necesitará planear las áreas de la empresa tomando en consideración las nuevas necesidades de:

- ❖ Un equipo administrativo más formal. Es necesario delegar responsabilidades relacionadas con los aspectos técnicos y operacionales.
- ❖ Los empleados tendrán expectativas de mejores sueldos, condiciones, contratos, derechos y capacitación. Es posible que aumente la cantidad de personal y todo el sistema tenga que ser más formalizado.
- ❖ Una organización funcional, sistemas contables, controles, presupuestos y una comunicación más formal.

Por lo tanto será importante definir durante el proceso de evolución de la empresa familiar, cuáles son los cambios decisivos en su ciclo de vida, en los que el dirigente puede asegurar el vital aprendizaje que él y su organización requieren adquirir para garantizar su permanencia.

### 3.2 Análisis de los Factores y Estimación de las Posibilidades

UNA VEZ IDENTIFICADO en cual de las etapas de crecimiento se encuentra la empresa, seguirá analizar todos los factores que rodean al empresario, al negocio y la familia para examinar sus diversos elementos y encontrar la viabilidad de continuar con la empresa familiar.

Sería muy lógico él preguntarnos si ¿Es verdaderamente importante que la propiedad de la empresa quede en familia?, ¿Para quién es importante?, ¿Y por qué?. Podría suceder que la

familia, o el empresario ya no sean aptos para responder a las necesidades del mismo negocio o, en forma contraria, el mismo negocio ya no cumple con las expectativas y objetivos de quienes lo fundaron.

### 3.2.1 El Empresario

PARA ASEGURAR LA continuidad de la empresa familiar deberá de incluirse en ésta un examen cuidadoso de la disposición que tenga el empresario\* (fundador) –en su rol como dueño, director y líder familiar– para ceder el poder y transferir la dirección de la empresa; ya que – como se verá más adelante– uno de los aspectos críticos del manejo patrimonial en las empresas familiares es precisamente el manejo del poder.

El autoanálisis que deberá efectuar el fundador –de la manera más objetiva posible–, deberá de abarcar y evaluarse en cuanto a los siguientes tres aspectos y roles que desempeña:

1. Empresario–dueño
2. Empresario como director y
3. Empresario como líder de familia

La *figura 3.2* resume los puntos de análisis de cada uno de los roles que mencionamos, junto con el resultado que se puede obtener.

Del análisis que se haga de cada uno de los roles del empresario (fundador), y de la certeza que le dé a cada uno de los puntos que se presentan en la tabla, será el resultado encaminado hacia lograr transferir la dirección a un nuevo director. En caso contrario, si se encuentra deficitario o débil en cualquiera de esos puntos mencionados, le resultará más difícil lograr esa transición.

---

\* El realizar un análisis sobre el empresario, significa que el propio fundador lo lleve a cabo, es decir, deberá de realizar de la manera más objetiva un autoanálisis sobre su propia persona.

Figura 3.2 Análisis del Empresario\*

Como Empresario / Dueño	Como Directivo / Ejecutivo	Como Líder de familia	Necesidades y Expectativas
❖ Persona que mantiene el control	❖ Estilo propio	❖ ¿Ejerce el liderazgo de la familia?	❖ ¿Deberá el próximo director adoptar el actual estilo de dirección?
❖ Destreza como comunicador personal	❖ Destreza técnica fundamental	❖ Proceso de toma de decisiones de la familia	❖ ¿El estilo de la compañía deberá cambiar?
❖ Le entusiasman las ideas, le aburre el mantenimiento	❖ ¿Dónde y como se formó el dueño en la dirección?	❖ ¿Manejo centralizado de los asuntos familiares?	❖ ¿Cómo se adaptará el dueño al dejar de ser director?
❖ Considera a sus hijos como adultos capaces	❖ Dirección por circulación: Intervención personal en todas las operaciones	❖ Visión familiar como dueño del negocio	❖ ¿Podrá ejercer la delegación de autoridad?
❖ Ve a sus hijos como competidores	❖ Ve en sus hijos un buen equipo de trabajo	❖ ¿Trata al hijo como subordinado en la casa?	❖ ¿Tendrá el director confianza en los miembros de su familia?
<b>Resultado:</b> el compromiso del dueño con la empresa, ¿favorecerá o dificultará la transición del poder?	<b>Resultado:</b> ¿En qué forma su estilo ha moldeado a la empresa?	<b>Resultado:</b> ¿Cuál es el rol de liderazgo familiar del dueño y cómo se vincula con su rol de empresario?	<b>Resultado:</b> ¿Está el dueño dispuesto y preparado para transferir la empresa?

\* Cfr. LEA, W.J., *La sucesión del management en la empresa familiar*, p. 77

Mientras se realiza éste análisis, es importante recordar que esa persona (el fundador), es el contacto entre la empresa y la familia; por lo que “la forma en que el empresario desempeña su doble papel de jefe de familia y hombre de negocios puede resultar el factor más importante para determinar si uno o más miembros de la familia se incorporarán al manejo de la empresa (...)”<sup>3</sup> o se optará por una administración profesional fuera de ésta.

### 3.2.2 La Empresa

“SÍ BIEN EL análisis de la empresa desde el punto de vista de sus perspectivas de continuidad es complicado, también es valioso, porque ayuda a organizar una comprensión de la compañía en términos que pueden aplicarse a la planificación...”<sup>4</sup> El análisis de la empresa deberá de abarcar la situación financiera y estratégica de la misma, la definición de lo que la compañía es, y no de lo que hace, así como de las necesidades que ésta tenga para su futuro.

En la *figura 3.3* se presentan en forma resumida los puntos de análisis que deberá de efectuar el empresario (fundador) –en algunos de ellos con la ayuda de especialistas en la materia– así como el resultado que arroja por dicha investigación.

El análisis financiero constará en revisar los puntos fuertes y débiles de la compañía, así como sus perspectivas financieras a largo plazo, tomando muy en cuenta el crecimiento que ésta tenga para determinar si los controles financieros son o no los adecuados. Posteriormente deberá de analizar su situación estratégica y su situación prospectiva durante los próximos años, es decir, ¿Dónde esta ubicada en el mercado? ¿Cómo se encuentran sus sistemas de producción, venta o servicios? y ¿Cómo ve el empresario a su empresa en los próximos años?.

---

<sup>3</sup> LEA, W.J., *La sucesión del management en la empresa familiar*, p. 78

<sup>4</sup> *Ibid.* p. 44

Figura 3.3 Análisis de la Empresa\*

Análisis financiero y estratégico	Análisis del carácter	Análisis de las necesidades a largo plazo
<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Flujo de fondos y gastos fijos del presente</li> <li>❖ Proyección de flujos de fondos y gastos fijos</li> <li>❖ Sistema de controles financieros</li> <li>❖ Situación de controles financieros</li> <li>❖ Situación en el mercado en el presente</li> <li>❖ Sistemas de producción / ventas / servicios en el presente</li> <li>❖ Proyección de sistemas de producción/ventas/servicios</li> </ul> <p><b>Resultado:</b> ¿qué fuerza tiene esta empresa y qué fuerza tendría con una dirección diferente?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ ¿Qué clase de empresa es ésta?</li> <li>❖ ¿Qué la hace funcionar?</li> <li>❖ ¿Cuáles son los problemas de la empresa, básicos y transitorios, y como los maneja?</li> </ul> <p><b>Resultado:</b> ¿Cuál es el carácter o la naturaleza orgánica de esta compañía?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ ¿En qué estado se encuentra la compañía y por qué?</li> <li>❖ ¿A donde deberá llegar la compañía en los próximos años?</li> <li>❖ ¿Qué clase de administración necesitará para lograrlo?</li> </ul> <p><b>Resultado:</b> ¿En qué estado se encuentra esta compañía, cuáles fueron sus necesidades en el pasado y qué necesitará en el futuro?</p>

\* Cfr. LEA, W.J., *La sucesión del management en la empresa familiar*, p. 46

El análisis del carácter de la empresa –cómo lo hemos llamado– deberá de definir (1°) ¿El tipo de empresa que es y no lo que hace?, Es decir, sobre que objetivos y principios opera; (2°) ¿Qué es lo que la hace funcionar?, Es importante saber cómo trabaja la compañía por dentro y cómo se la ve desde afuera; Y (3°) así como el determinar los problemas con los que convive.

Todos los problemas que la compañía tiene y la manera en que los resuelve son elementos de su carácter y deben ser tenidos en cuenta para comprender las perspectivas de la empresa si continúa operando como empresa familiar.<sup>5</sup>

De esta forma, al respondernos a estas tres interrogantes, estaremos definiendo el carácter o la naturaleza orgánica de la empresa, para de esta manera, poder conocer y predecir como reaccionaran las personas, que integran la empresa, ante cualquier eventualidad en el futuro.

El análisis del carácter es una herramienta clave para prever cómo reaccionarán las personas frente a las exigencias de su medio. El carácter de una empresa puede ser analizado del mismo modo, y los resultados son importantes por que ayudan a predecir cómo reaccionará la empresa ante condiciones diferentes, incluyendo un cambio de dueño y de dirección.<sup>6</sup>

Finalmente, se deberán de determinar las necesidades de la empresa proyectadas a largo plazo, para de ésta forma identificar ¿en qué estado se encuentra la compañía hoy y qué se necesitará para el futuro?.

### 3.2.3 La Familia

“ANALIZAR LA FAMILIA será probablemente más arduo que analizar la empresa, porque a la mayoría de las personas les resulta más difícil ser objetivas con su familia que con su trabajo”.<sup>7</sup> Una familia como sistema de funcionamiento puede encajar dentro de uno de estos tres tipos: (1°) la familia interdependiente; (2°) la familia independiente; y (3°) la familia coherente. La *figura 3.4* resume las características de cada una.

<sup>5</sup> *Ibid.* p. 49

<sup>6</sup> *Ibid.* p. 45

<sup>7</sup> *Ibid.* p. 51



Los miembros de las familias *interdependientes* suelen ser muy sensibles a las necesidades, intereses y preferencias mutuas. Por lo general esta familia se percibe y es percibida como una *familia unida*. Sus miembros muestran un alto grado de preocupación por el bienestar de los demás y suele alcanzar un notable grado de uniformidad en la toma de decisiones y en el manejo administrativo; además, confían en las opiniones de sus familiares y se guían por sus consejos. Una familia fuertemente interdependiente suele visualizar al resto de la humanidad como amenazante, y por lo tanto puede llegar a perder contacto con el medio exterior.

La familia *independiente* “suele aparecer como un pequeño grupo de personas que sólo tienen en común el apellido”.<sup>8</sup> Los miembros de este tipo de familia muestran preferencias y objetivos muy diferenciados e individualistas. Cada uno vive en su propio mundo y marcha a su propio ritmo, buscando apoyo y estímulo en relaciones extrafamiliares. La comunicación interna es débil y la competencia interna es fuerte. Los individuos deciden y actúan sin tener para nada en consideración las opiniones de los demás, y nadie busca el consejo familiar. Pero por otro lado, estas familias producen muchas veces individuos brillantes, cuya iniciativa y liderazgo benefician a la empresa y a la familia mucho más que lo que podría hacerlo un tranquilo consenso.

La familia *coherente*, ‘trata de equilibrar las necesidades externas de cada uno de sus miembros con la necesidad de cohesión de la familia’.<sup>9</sup> La unidad familiar es lo suficientemente flexible como para aceptar la individualidad de cada uno, y lo bastante fuerte como para proporcionarles apoyo mutuo. En la familia coherente los miembros son eficaces como individuos y la familia es eficaz como grupo. La influencia de la coherencia sobre las actividades de la empresa familiar es, por lo general, positiva; pero por otro lado, puede tornarse demasiado dependiente del consenso y demasiado indecisa para la toma de decisiones.

---

<sup>8</sup> *Ibid.* p. 54

<sup>9</sup> DRUKER, P., *Wharton School of Business, Apud.* LEA, W.J., *La sucesión del management en la empresa familiar*, p. 55

Figura 3.4 ¿Qué Clase de Familia es ésta? \*

Tipo de Familia	Características de las relaciones	Implicaciones para la propiedad de la empresa	Negativas
<b>Interdependiente</b>	Unidos, sensibles a las necesidades y opiniones mutuas, comparten valores, prioridades y hasta amistades.	Total compromiso con la empresa; uniformidad en la toma de decisiones; pocas disputas familiares.	La fuerte unidad familiar excluye a los empleados que no son parientes; puede llegar a ser indecisa y perder contacto con el medio de los negocios.
<b>Independiente</b>	Personas altamente individualistas y competitivas, insensibles a las necesidades, opiniones y valores de los otros familiares; se relacionan más con extraños que con los otros miembros de la familia.	Estilo de dirección autoritario, aún dictatorial; puede producir líderes excepcionalmente capaces.	Frecuentes discrepancias; la conducta intolerante puede llevar a la división de intereses y el colapso de la empresa.
<b>Coherente</b>	Equilibrio entre las relaciones externas y las internas, entre individualidad y cohesión; familia eficaz como grupo.	Estilo de dirección eficaz pero no rígido; buen ambiente para la discusión y el consenso respecto de asuntos familiares y de negocios.	Puede tomarse demasiado dependiente del consenso, demasiado indecisa para tomar decisiones.

\* Cfr. LEA, W. J., *La sucesión del management en la empresa familiar*, p. 53

Ahora que conocemos las características de cada uno de los tipos de familia en la que la hemos clasificado, nos damos cuenta que nos sería imposible encuadrar a una familia en particular en un tipo de familia específico, por su simple diversidad; es por ello que el fundador junto con los miembros de la familia deberán buscar el equilibrio entre las familias interdependientes, independientes y coherentes para manejar la empresa con el mayor éxito posible; siendo además esta comprensión, un factor importante para prever cuales son las necesidades de la empresa en el momento y en el futuro.

### 3.3 La Hipótesis sobre el Crecimiento y Continuidad de la Empresa Familiar.

Si YA HEMOS estudiado a la empresa cómo entidad autónoma, así como a los miembros que la integran –empresario y familia–; ahora nos preguntamos ¿qué pasos debemos dar para asegurar el futuro de la empresa familiar?.

Nuestro siguiente paso será poner en marcha la estrategia que enfrente la crisis de liderazgo por la que inevitablemente pasa la empresa familiar, para de esta manera lograr su futura supervivencia.

Para poner en marcha la idea de considerar a la empresa como una entidad autónoma e independiente de la familia, el que ésta mantenga una dirección familiar, e introduzca en su organización un sistema institucional implica emprender la hipótesis sobre el crecimiento y continuidad de la empresa familiar que nos permita formalizar las relaciones familiares sin perder el espíritu familiar y nos permita hacer la elección de la administración adecuada para cumplir con las nuevas exigencias de la organización, es decir:

#### ***Lograr la supervivencia de la empresa a través de la transición***

Esta transición implica que el fundador maneje su poder en dos sentidos: (1º) apoyando el desarrollo de su crecimiento, a través del fortalecimiento de sus roles empresariales y (2º) que

se comprometa con su aprendizaje hacia la institucionalización –el trabajo en equipo, la vigilancia de los sistemas de control e información y la planeación de la delegación–. (Véase figura 3.5)



Figura 3.5 La Hipótesis sobre el crecimiento y continuidad de la empresa familiar

### 3.3.1 El Crecimiento a través de los Roles Empresariales

“AHORA CRECER NO ES NADA MÁS AUMENTAR DE TAMAÑO, SINO EXPLORAR AL MÁXIMO LOS TALENTOS QUE TENEMOS PARA OBTENER UN ALTO RENDIMIENTO, MAYOR SOLIDEZ Y MEJOR RENTABILIDAD”.<sup>10</sup> Crecer debe significar fortalecer e incrementar la competitividad, productividad y rentabilidad conforme aumenta la dimensión del propio negocio.

Es un hecho que este crecimiento es protagonizado por el fundador que inició el proyecto de la empresa familiar, y a él corresponderán encontrar nuevos caminos que conduzcan a la empresa a cumplir con sus exigencias de mercado y con las necesidades financieras, emocionales y desarrollo de la familia dueña. De esta manera, se podrá generar el crecimiento que demanda la organización y mantener la dirección familiar para la conservación de las ventajas competitivas que le pertenecen a la empresa familiar.

<sup>10</sup> DUMOIS, N.C., *El rol del empresario ante el crecimiento de México*, artículo s.p.

Para que el fundador pueda ejercer este protagonismo, nos menciona *Carlos Dumois N.*, hay que empezar por entender la nueva orientación del crecimiento: por un lado es aumento de tamaño y de volumen y por otro es aumento de rendimiento y solidez.

Es por ello que, para mejorar la gestión de crecimiento del fundador, éste sólo se logrará si se cumple con lo siguiente:

- ❖ **Primero:** Asumir por parte del fundador, que su tarea más importante es la de guiar el crecimiento. Esta podría ser la única labor no delegable del empresario.
- ❖ **Segundo:** Mejorar la capacidad de dirigir el crecimiento. El entorno de hoy exige reflexionar sobre la manera como se está dirigiendo el crecimiento y analizar como se puede ser mejores en ésta área.

El crecimiento de la empresa inicia cuando el empresario protagonista (fundador) comienza, sin que él se de cuenta, desarrollándose en cinco diferentes ámbitos que desempeña frecuentemente: el rol de dueño, rol de emprendedor, rol de director, rol de operador, y rol de administrador. Estos roles empresariales pueden ejemplificarse a través de la *figura 3.6*.

La *primera* función que realiza el fundador, es la de ser el *emprendedor*. Como emprendedor el fundador desarrolla y crea la empresa. Desarrolla nuevos productos, mercados, procesos, sistemas y estructuras. Inventa nuevas fórmulas de negocio. Aporta ideas creativas y crea riesgos convenientes, lo cual se traduce en una constante innovación que renueva las perspectivas del futuro.

La *segunda* es la de *dueño*. Como dueño el fundador define con claridad su querencia y la transmite a su equipo de trabajo, precisa el rumbo y exige que se cumpla su mandato, toma decisiones patrimoniales trascendentes de inversión, asociación, endeudamiento. Protege a su empresa de las amenazas externas. Todo ello le aporta al negocio seguridad y solidez.

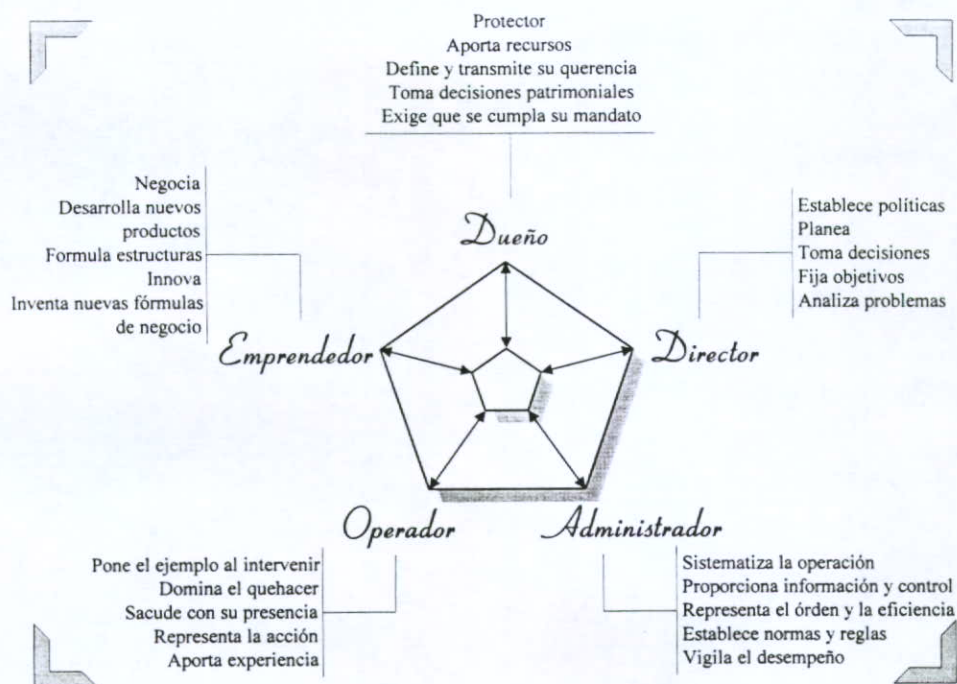


Figura 3.6 Los Roles Empresariales

La *tercera* es la de ser *operador*. Como operador el fundador pone el ejemplo al intervenir en la “acción de la trinchera”, domina profundamente el quehacer y sacude con su presencia. Aporta su saber hacer y experiencia para lograr resultados hoy.

La *cuarta* es la de ser *director*. Como director el fundador analiza problemas, toma decisiones, fija objetivos y diseña estrategias; a través de su mando ejecutor hace que las cosas sucedan. Aporta decisiones y compromisos para asegurar los resultados del mañana.

La *quinta* y última función, es la de ser *administrador*. Como administrador el fundador sistematiza la operación, proporciona información y control, establece normas, políticas y reglas. Aporta la infraestructura para mantener el orden y ser más eficientes. Mide el rendimiento y vigila el desempeño.

Estos son los cinco roles que conforman el poder de una organización empresarial: el rol de dueño, rol emprendedor, rol de director, rol de operador y rol de administrador. Estos son los cinco modos como se genera la energía de crecimiento y de ellos depende mucho más que de otro cualquier factor externo los resultados crecientes de un negocio.

Para que la organización crezca sanamente, requiere que se ejerzan en ella de manera permanente todos los roles. Sin embargo hoy en día nos resulta difícil mantener el poder suficiente para ejercer en cada uno de ellos. Es probable que ni siquiera se sepa cuál rol se ha sabido ejercer con mayor eficacia para provocar el éxito del negocio, por lo que sí se quisiera “jugar” en todos los roles al mismo tiempo, únicamente el empresario se convertiría en “un mal empresario” ya que se ha abandonado el rol en que era fuerte y aquel donde comenzó su crecimiento.

A manera de ejemplo, este proceso de crecimiento se ve reflejado cuando el fundador comienza a realizar –en su empresa ya constituida– un sinnúmero de actividades como parte de su rutina diaria. Cuando la empresa, por su desarrollo, se ve en la necesidad de incorporar empleados, las primeras funciones que delega el fundador –ya como dueño– son normalmente las que menos le gusta hacer, ya sea por no conocer bien su operación\* o por ser las más delegables.

Por lo que para gobernar la organización de la empresa y su crecimiento, la clave estará en que el fundador se convierta en un verdadero “artista” del manejo del poder, dedicándose especialmente a aquellos roles que más correspondan a sus talentos y apoderando a sus colaboradores talentosos en sus roles débiles. El crecimiento del negocio se va a dar en la medida en que el fundador, el principal gestor del crecimiento, se concentre en sus partes fuertes y se complemente en sus partes débiles aprendiendo a compartir el poder. Cualquier rol se puede complementar.

---

\* Si la decisión de delegar una función se realiza por no tener los suficientes conocimientos en la materia, se puede caer en una dependencia insana por parte de la relación dueño/fundador –operador/empleada.

El principio básico de esta teoría consistirá entonces, en que el fundador al ir creciendo su negocio tendrá que comenzar a delegar las diferentes operaciones manuales, técnicas y administrativas que él personalmente ya no podría ejercer; para de esta manera dedicarse sólo a aquellas funciones que logren generar el continuo crecimiento. Esto nos permite identificar, en cierta manera, las diferentes fases de desarrollo por las que atraviesa el fundador a lo largo del ciclo de desarrollo de su empresa. Véase la siguiente *figura 3.7*.

### Fases del Desarrollo del Fundador

FUNCIONES (ROLES) EMPRESARIALES	Paso # 1	Paso # 2	Paso # 3	Paso # 4	Paso # 5
<b>Dueño</b>	✓	✓	✓	✓	✓
<b>Emprendedor</b>	✓	✓	✓	✓	
<b>Director</b>	✓	✓	✓		
<b>Administrador</b>	✓	✓			
<b>Operador</b>	✓				

✓ = Funciones que realiza el fundador

**Figura 3.7** Las Fases del Desarrollo del Fundador

Hay que hacer notar, que durante los cinco pasos en que se desarrollan las fases del fundador, el rol de dueño siempre se encuentra presente, ya que éste es la función que el fundador ha decidido conservar para sí, porque será el que le permitirá seguir manteniendo el poder dentro de su organización.

Cabe mencionar que durante esta delegación de funciones deberá de existir una plena complementariedad de roles. Es decir, el fundador necesitará asegurarse de que la gente clave que haya seleccionado verdaderamente complemente el desempeño de las actividades empresariales para no perder ninguna de las funciones de la empresa. Así mismo, se deberá



cuidar que ésta delegación de funciones encuadre perfectamente al compartir el poder que lleva consigo al realizar cada actividad.

### 3.3.2 La Transición al Sistema Institucional

EL SEGUNDO PUNTO para lograr la supervivencia de la empresa familiar a través de la transición, será el de manejar el poder del fundador en su aprendizaje hacia la institucionalización.

El reto consistirá entonces en que el fundador comience a manejar el poder en busca del *aprendizaje hacia la institucionalización, se plantee nuevamente los objetivos de la empresa* y establezca nuevos caminos de acción para lograr la supervivencia y el propio crecimiento de la empresa familiar.

“Un error común en los administradores es pensar que la institucionalización de la empresa consiste en establecer procedimientos de rigidez”.<sup>11</sup> Es cierto que el institucionalizar una empresa significa reglamentar las funciones de ésta por medio de manuales, establecer los principios de la organización, determinar el organigrama de la misma, describir los puestos y señalar los canales de comunicación. Más sin embargo, institucionalizar la empresa, además de llevar a cabo los puntos anteriores, significa también:

- ❖ Que la empresa mantenga delante de sí una amplia capacidad de maniobra, para no cerrarse a las posibilidades futuras. No sólo es establecer sistemas, principios y procedimientos que la conduzcan a una dirección predeterminada e invariable.
- ❖ Que aliente acciones de múltiple efecto, es decir, que la organización, conocedora de los varios objetivos a mediano y corto plazo, busque que sus acciones concurren con el mayor número de finalidades ya aceptadas.
- ❖ Que desarrolle y aplique el principio de acción subsidiaria
- ❖ Que busque al mismo tiempo el máximo avance con el mínimo conflicto y

<sup>11</sup> LLANO, C., *Análisis de la acción directiva*, p.39

- ❖ Que comience con la labor de trabajo en equipo.

De esta forma nos damos cuenta que dentro de institucionalizar una empresa se encuentra también el reto de lograr la flexibilidad de ésta; ahora “la flexibilidad y la institucionalización no son dos caracteres opuestos en la empresa moderna”.<sup>12</sup> Y menciono en este momento la flexibilidad porque será de mucha utilidad e importancia para continuar con el proceso al que nos hemos encomendado: el manejo del poder en la institucionalización.

El proceso de institucionalización comienza, en cierta manera, desde el momento en que el fundador hace la adecuada delegación de funciones y la plena identificación de los roles en los que sé es más eficiente, es decir, ha comenzado a desarrollar la etapa de crecimiento que necesita la organización.

El proceso de delegación, *cómo una parte importante del proceso de institucionalización*, implica un proceso lento, gradual, programado y planeado. Es él “alineamiento” (óptimo) entre la dirección y la operación de la empresa. Es depositar una tarea o misión en manos de un subordinado. Consiste básicamente en que el fundador confíe parte del trabajo, transmita la autoridad y la responsabilidad a aquellas personas que seleccionó y estos los compartan.

La alineación óptima de delegación que se puede presentar en la empresa familiar, dependerá del grado de directividad y operatividad de las responsabilidades de la estructura entre el fundador y los subordinados, así como de los pilares que la sostienen: *saber, poder y querer*. (Figura 3.8) Es decir, si existe una gran distancia entre las funciones directivas y las funciones operativas así como en el conocimiento, sentimiento y deseo de hacer las cosas, la transición óptima de la delegación tenderá a ser más lenta y gradual en caso contrario si éstas no las fueran.

---

<sup>12</sup> *Ibid.* p. 40

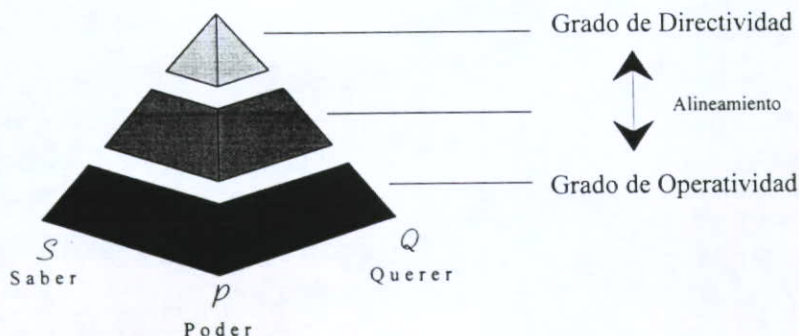


Figura 3.8 El Alineamiento Óptimo de Delegación<sup>13</sup>

Para llevar a cabo una efectiva delegación, **primero** deberán de definirse las funciones que se tengan que hacer, **segundo** deberá de haber una concesión del poder por parte de quien delega (fundador) y **tercero** deberá de haber una aceptación de la responsabilidad por parte del delegado. Así mismo es importante entender que el delegar no es abandonar, ni relegar, ni dejar que hagan, es permanecer continuamente con los subordinados para ayudarlos en su crecimiento.

De esta manera uno de los posibles resultados que podríamos obtener del proceso de delegación de funciones que haga el fundador, como parte del proceso de institucionalización, sería el de introducir a la empresa una administración profesional, que en contraste del fundador (dueño–director), enfatizaría en el crecimiento del negocio.

En este sentido, el fundador se toparía con una nueva estructura de organización a la que él no esta acostumbrado y que tendría que aceptar, si desea la supervivencia de la empresa, ya que el nuevo director a través de su administración profesional de alguna forma intentará dirigir a la empresa con una visión más clara, apoyar su gerencia en procesos formales de planeación, sistemas de información y comunicación, controles internos, así como el de sentirse

<sup>13</sup> DUMOIS, N.C., *Transiciones estratégicas en la empresa familiar*, Programa Red CEDEM, Enero 30 de 1996 s.p.

responsable hacia un grupo de dueños y a un consejo de administración. En la *figura 3.9* se muestran las diferencias entre el propietario/fundador y el director profesional.

Propietario/Fundador	Director Profesional
❖ Se enfoca hacia el cliente, la rentabilidad de la empresa y su vida familiar	❖ Enfatiza el crecimiento del negocio, volúmenes de venta, incremento de la utilidad.
❖ Tiene dilemas entre la familia y la gerencia	❖ Dirige con objetivos financieros y operativos, claros y comunicados
❖ Usa sistemas <i>informales</i> de control, información y comunicación	❖ Usa procesos y sistemas formales de planeación e información ❖ Usa estructuras organizacionales y descripción de puestos
❖ A veces reporta a un consejo o directorio. Por lo general no reporta a nadie	❖ Se reporta a un grupo de accionistas, consejo de administración o directorio
❖ Deriva gran poder de su rol o papel múltiple: familiar y propietario.	❖ Deriva su poder del crecimiento de la empresa y sus recursos
❖ Utiliza “cuentos y anécdotas” para crear la cultura organizacional.	❖ Utiliza manuales de políticas y procedimientos, y remuneraciones para controlar el comportamiento de los empleados

Figura 3.9 Diferencias Entre el Propietario/Fundador y el Director Profesional<sup>14</sup>

<sup>14</sup> Cfr. POZA, V.E., *A la sombra del roble*, p. 8

Lo que le seguirá en este proceso de institucionalización, que al igual que el de delegación es lento y gradual, será el definir y establecer las políticas de la empresa en las que se definan las reglas de operación –cuidando que estas sean respetadas–, se cree un equipo humano autónomo con directivos profesionales en la materia, es decir, contar con un equipo, un cuadro profesional de personas que participen en el crecimiento de la organización y se rompan con las estructuras familiares *sin perder sus valores* mediante la creación de una nueva estructura empresarial. (Figura 3.10)

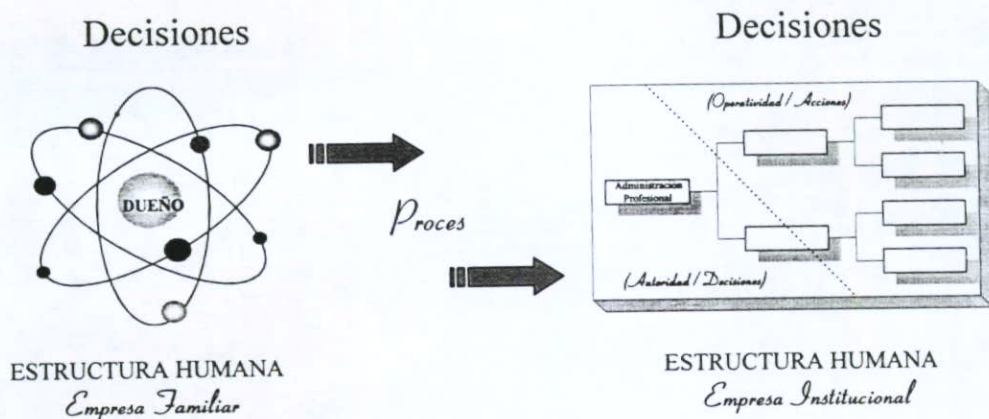


Figura 3.10 El Proceso de Institucionalización.

De ésta forma, el proceso de institucionalización consistirá en:

- ❖ Definir la sociología de la empresa, es decir, establecer la naturaleza y finalidad de la misma, su filosofía de organización, principios y valores, así como su visión y misión
- ❖ Establecer objetivos individuales y de equipo
- ❖ Definir y establecer políticas
- ❖ Definir claramente el rol de cada una de las funciones de la empresa
- ❖ Crear un sistema de información y control
- ❖ Crear un documento que capture los valores y normas de la empresa

- ❖ Invertir en comunicación entre los miembros que conforman cada uno de los roles empresariales (emprendedor, dueño, operador, director y administrador), de manera que tanto los sentimientos como los resentimientos se puedan explotar y tomar en cuenta las opiniones de todos.
- ❖ Crear un consejo de administración profesional que incluya miembros externos pero descansando en los miembros de la misma familia que fundó la empresa.

Para hacer una mejor distinción entre la empresa institucional y la empresa familiar presentó las características de cada una de ellas en la siguiente *figura 3.11*.

Empresa Institucional:	Empresa Familiar:
❖ Funciona como un equipo humano autónomo	❖ Funciona como estructura familiar
❖ Reglas del juego claras	❖ Reglas del juego confusas
❖ Participan muchos miembros (delegación)	❖ Participan pocos (gerente/dueño)
❖ El éxito se debe a muchos	❖ El éxito se debe a pocos (gerente/dueño)
❖ Roles definidos	❖ Roles mezclados

**Figura 3.11** *La Empresa Institucional Vs. La Empresa Familiar*<sup>15</sup>

El proceso de institucionalización puede dispararse o acelerarse en la empresa familiar, en la medida en que: los conflictos familiares empeoren; la capacitación de los familiares sea inadecuada para las nuevas exigencias del negocio; la empresa exija continuamente un mayor

<sup>15</sup> *Ibid.*

crecimiento y la contratación de profesionales y éstos no se den; y se comience a comparar el desarrollo de ésta empresa con otras de la misma competencia.

Siendo además indudable que este proceso de institucionalización ocasionará que los miembros de la empresa familiar –socios/familia, directores y empleados– se enfrenten, durante la transición, a ciertas dificultades y costos de estructura, tales como: el que los socios tendrán que aprender a respetar las reglas del juego, asumir sus roles definidos y perder algunos derechos como miembros de la familia; el director profesional deberá tomar en cuenta a los demás, perder la flexibilidad y aceptar ser evaluado, incluso con el riesgo de ser despedido; y el empleado deberá, de igual manera que los anteriores, aceptar las reglas del juego, aprender a participar y a dirigir la despersonalización. El resumen de estos puntos se muestra en la siguiente *figura 3.12*.

Socios/Familia	Director Profesional	Empleado
❖ Aprender a respetar las reglas del juego	❖ Tomar en cuenta a los demás	❖ Aceptar reglas del juego
❖ Aprender a asumir roles definidos	❖ Perder flexibilidad	❖ Aprender a participar
❖ Respetar los acuerdos	❖ Comprometerse a cumplir acuerdos	❖ Dirigir la despersonalización
❖ Perder derechos como miembros de la familia	❖ Aceptar ser evaluado, incluso con el riesgo de ser despedido	

**Figura 3.12** *Costos y Dificultades del Proceso de Institucionalización*<sup>16</sup>

<sup>16</sup> *Ibid.*

### 3.3.3 El Manejo del Poder y su Aprendizaje

“Es EL EMPRESARIO familiar (fundador) el último pero quizá más importante factor en la ventaja competitiva que disfrutaban las empresas familiares...”<sup>17</sup> y de él dependerá asegurar la continuidad de la empresa familiar, ya que como dueño, director y líder de familia deberá manejar el poder de tal forma que pueda transferir la dirección.

Mencionamos que la supervivencia de la empresa se lograría en la medida en que ésta creciera a través del fortalecimiento de los roles empresariales y se hiciera la transición a un sistema institucional. Por tanto, será en este proceso donde le corresponderá al fundador desempeñar *su* papel principal: aprender a manejar *su poder* para cumplir y dirigir eficazmente el cambio que exige la organización.

Por *manejar el poder* entendemos, el tener la capacidad de ejercer una influencia significativa sobre el comportamiento de la organización, y el manejar una variable estratégica vital en la dirección de la organización; es decir, es la realización de una acción para provocar el cambio, que al ser ejercido por el fundador, éste deberá de aprender a delegarlo de la mejor manera posible para cumplir cabalmente con su cometido.

Sin embargo, cabe destacar que el fundador al conservar para sí la función de dueño sé esta autoasegurando, de antemano, el manejo del poder; con el que vendrá a complementar a las operaciones del sistema institucional y a la conservación de su característica familiar.

Esta labor de aprendizaje –de la que se ha estado hablado– no sólo deberá de ser estudiada y aceptada por el fundador, quien deberá tener una plena convicción de ello, ya que será el principal protagonista de este cambio; si no también por todos los miembros que conforman la organización para que de esta forma pueda crearse en la empresa el ambiente que propicie este aprendizaje.

---

<sup>17</sup> POZA, V.E., *Op.Cit.*, p. 9



La condición, para que pueda ser logrado lo anterior, va a consistir en: 1º) que exista un pleno compromiso por parte de la gente que integra la organización, 2º) realismo para que cada uno de ellos aprecie su capacidad en el rol que mejor desempeña, y 3º) que haya una aceptación de sus diferencias, *respeto mutuo*, *confianza* y una interdependencia sana.

La figura 3.13 nos muestra, en una forma integral, la estrategia completa (*hipótesis sobre el crecimiento y continuidad de la empresa familiar*)\* que deberá seguir el fundador de la empresa familiar, para lograr su continuidad.

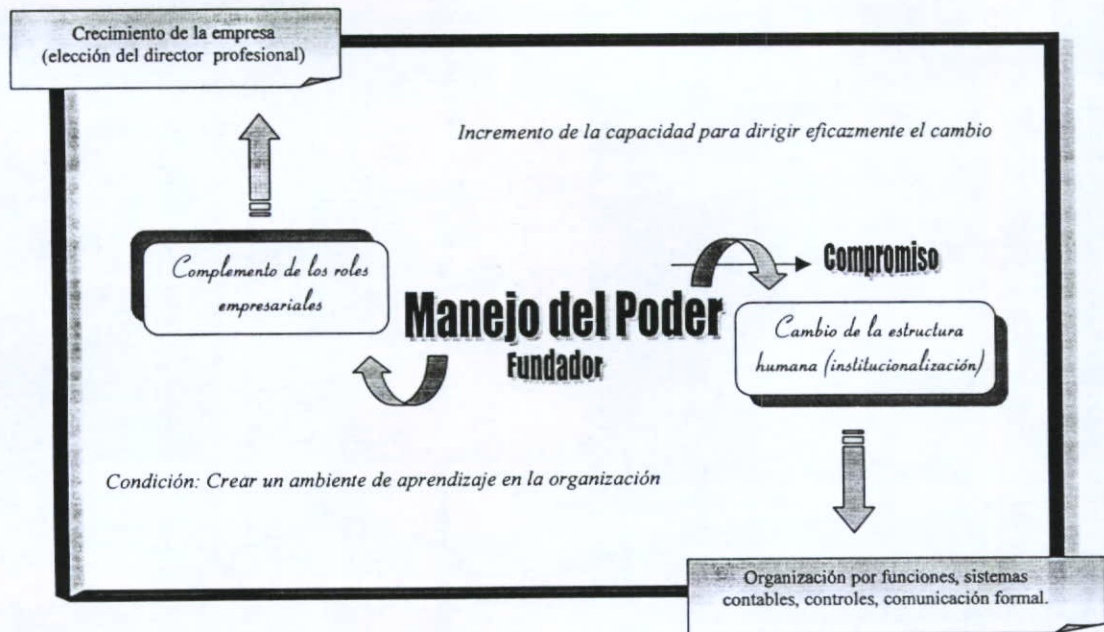


Figura 3.13 La Estrategia integral para la Continuidad de la Empresa Familiar



\* Es importante mencionar que la hipótesis sobre el crecimiento y continuidad de la empresa familiar únicamente contempla los procesos de crecimiento e institucionalización, sin llegar a un tercero y cuarto procesos conocidos como el de la sucesión y herencia.

CON ÉSTE CAPÍTULO hemos terminado de definir lo que es la empresa y en concreto a la empresa familiar; así como la forma en que ésta opera, su problemática y la hipótesis que el fundador junto con los miembros que integran la organización, deberán de seguir para lograr su crecimiento y continuidad.

Es por ello que si hemos concluido que la empresa familiar se necesita institucionalizar –para enfrentar la crisis de liderazgo, cumplir con las nuevas necesidades que demanda la organización y las expectativas de sus fundadores– y se realice en ella una adecuada delegación de los roles empresariales –asegurándose que éstos se desarrollen eficientemente–, será de *vital importancia* entonces, que durante todo el periodo que dure el proceso de institucionalización –y aún cuando éste ya se haya conformado en su totalidad– las funciones y las tareas que se realicen en la empresa familiar, sean *vigiladas* por el fundador y se le proporcione la información necesaria para asegurar dicha institucionalización.

Ya en este momento podríamos decir que se ha hecho un cambio de actitud por parte del fundador, es decir, ha aceptado la autoridad del nuevo director y el cambio de estructura organizacional

Por tanto, el desarrollar una nueva estructura de organización que permita mantener un flujo de información confiable y un sistema de control específico, será el primer requisito para continuar con la transición hacia la institucionalización. ➤

---

CAPÍTULO  
4

---

La Transición hacia una  
nueva Estructura de  
Organización

---

---

SERÁ EN ESTE capítulo donde nos concretemos a desarrollar la estrategia integral para la continuidad de la empresa familiar, en la que como se mencionó en el capítulo anterior, la desarrollaremos en los dos sentidos en que la hemos dividido –el manejar el poder hacia el cambio de la estructura humana y el desarrollar los diferentes roles empresariales–, ambos dirigidos hacia la institucionalización.

Por tanto, el proceso para lograr la institucionalización del negocio consistirá en emprender cinco diferentes pasos que se describen y desarrollan a continuación.

#### 4.1 La Sociología de la Empresa

AL HABLAR DE la sociología de la empresa en realidad nos estamos refiriendo al origen, evolución y significado de la empresa como institución social; que nos lleva a pensar en su naturaleza y finalidad, en la definición de aquellos valores, principios, reglas del juego y las prioridades filosóficas que rigen en la organización. Así como en el desarrollo de la visión y misión con que trata de operar dicha institución.

El *primer paso*, consistirá en hacer que la familia dueña y principalmente el fundador, (a quien para efectos de este capítulo y los siguientes llamaremos “dueño” por razones de que es el rol que conserva), desarrolle, registre por escrito y dé a conocer al resto de su organización la sociología en la cual basa su empresa, que por encima de todo continúa siendo familiar (véase la figura 4.1).



**Figura 4.1** Paso no.1 de la Transición hacia una Nueva Estructura de Organización

El desarrollar, escribir y dar a conocer la naturaleza, filosofía, principios, valores, misión y visión de la organización, que vienen a conformar la sociología de la empresa, resulta **de vital importancia** para la organización ya que: plasma y da a conocer el rumbo hacia el cual se dirige la organización, las metas que desea alcanzar, sobre que principios y valores trabaja y además ayuda a desarrollar en todos sus empleados una sólida preparación para la realización de su trabajo, ya que al armonizar en un sólo contexto los aspectos culturales, sociales y morales, dan por resultado un personal capaz de afrontar con éxito, las continuas situaciones que se suscitan en la labor diaria de la organización.

Lo que hay que hacer notar en este proceso de cambio que ha estado viviendo el fundador conjuntamente con su empresa, es que anteriormente cuando el empresario la fundó, ni siquiera le pasó por la mente la necesidad de transmitir este mensaje a sus demás empleados o a su propia familia, quizá por que en ese tiempo no era necesario, ya que su organización estaba conformada como una “institución solar”.<sup>1</sup> Es por eso, que al llevar a cabo el proceso de la institucionalización, deberá plasmar la sociología de la empresa en un documento y darlo a conocer. Es decir *ha comenzado a formalizar* las tareas de la empresa.

Los puntos que se deberán tomar en cuenta para desarrollar la sociología de la empresa son:

- I. Su Naturaleza y Finalidad
- II. Filosofía de la organización
- III. Principios
- IV. Valores
- V. Misión, y
- VI. Visión.

I. **Naturaleza y Finalidad:** La naturaleza de la empresa invita al dueño a tomar consciencia del porque adoptó el carácter de empresa familiar y no el de empresa institucional.

---

<sup>1</sup> Vid. *Supra*. Capítulo I, p.23

En tanto, el dueño al reflexionar sobre *el propósito* para el cual establece su empresa; define a donde quiere llegar; y describe la meta que se desea alcanzar estará estableciendo su finalidad.

II. **Filosofía de la Organización:** Es la estructura conceptual que la organización define a través de sus miembros que la forman para orientar o inspirar todo comportamiento y que responde a las cuestiones fundamentales de la existencia de la misma, tales como:

- ❖ Qué, por qué y para qué es la organización
- ❖ Qué es el hombre y la sociedad
- ❖ Que es el trabajo
- ❖ Que es el poder, la autoridad, la responsabilidad, etc.

III. **Principios:** Los principios, son definidos como las reglas de conducta y las normas de acción, llamados también “cultura de la empresa”, que vienen a conformar la manera de actuar y de pensar de sus miembros. Se puede decir también que son los valores que rigen la manera de hacer las cosas en una organización.

IV. **Valores:** Por *valor* entendemos, en este sentido, *la subsistencia o firmeza* de algún acto; así como el alcance o importancia que se le da a una cosa, palabra o frase. Podríamos decir, que es una forma de “actuar en la vida”. Es por ello que, al llevar esta definición al negocio –a la empresa–, el dueño y la familia deberán de plantearse: ¿Cómo quiere la familia hacer negocios? y ¿Qué valores quiere honrar?, tomando en cuenta que aquellos valores que haya escogido no sólo los plasme en un papel, sino que también actúe conforme a ellos.

Por tanto, para mantener los valores organizacionales en la empresa, el dueño deberá investigar la forma por la cual la gente adopte un sistema de asunciones y propósitos; y más importante aún, deberá mostrar su comportamiento directivo orientado en valores.

Cabe destacar, que siempre que exista un consenso de valores entre personas en posición de poder e influencia dentro de la organización, la actividad laboral tenderá a estar definida por

cooperación y coordinación. Pero de igual manera cuando esos valores no son comunes y existe la falta de consenso, ocasionará que se cree en la empresa una tensión que puede obstruir la efectividad organizacional; ya que los valores organizacionales afectan el propósito y la filosofía gerencial.

V. **Misión:** La declaración de la misión contesta dos preguntas: ¿Cuál es nuestra razón de ser? y ¿Cómo queremos hacer negocios?.\* Para llegar a declarar una misión el director necesita pensar en su propósito en la vida. ¿Cuáles son sus metas en la vida? ¿Las de la familia?, así como ¿Cuáles son las razones de existir de la empresa? ¿El proporcionar empleo a los miembros de la familia? ¿Obtener el máximo de ganancias, asegurar la continuidad, lograr mayor recuperación de las inversiones, servir al consumidor o desarrollar mercados para un producto existente?

La misión es una expresión o declaración conceptual de lo que es y hace una organización, es destacar su identidad institucional como un todo que provee de productos a un definido grupo de clientes, resaltando la relación establecida entre ambos. Esta expresión o enunciado de misión se plantea como una declaración que trata de distinguir a una empresa de las demás, que precisa el alcance y la dirección del negocio.

Quando no se cuenta con una misión, la empresa puede perder su identidad con el tiempo y dejar de hacer aquellas cosas que le daban un lugar en el mercado, o bien, hacerlas de manera diferente pero inadecuada a los ojos de los consumidores, quienes a final de cuentas son los jueces de las empresas.<sup>2</sup>

La misión de una empresa debe definir principalmente: Lo que es y hace la empresa y lo que aspira a ser y hacer. En qué negocio se encuentra y en cual deberá de estar en el futuro; precisar el concepto de la misma empresa y cuál es la imagen que pretende proyectar; las necesidades del consumidor que desea satisfacer con sus productos o servicios; el mercado objetivo que desea atender, incluyendo los segmentos especiales de dicho mercado; los

\* Tal parece que las dos preguntas a que debe de contestar la *misión* ya fueron cuestionadas con anterioridad en la naturaleza y valores de la organización. Sin embargo, por formar parte de un todo, no podemos desligar la relación que tenga la una con la otra, aunque si existan diferencias como se verán más adelante.

<sup>2</sup> CASTAÑEDA, L., *Como destruir una empresa en 12 meses... o antes*, p.22

productos o servicios con que va a satisfacer las necesidades del mercado; las tecnologías que va a utilizar para producir dichos productos o servicios y los sistemas de distribución que empleará para hacer llegar al consumidor los productos y servicios con la mayor conveniencia para éste.

VI. *Visión*: “Tener visión del futuro no significa poseer la capacidad para predecir el porvenir. Lo que significa es tener la habilidad para visualizar futuros posibles a la luz de los eventos y las tendencias que están hoy ocurriendo en el entorno”.<sup>3</sup>

La visión considera aquello que la organización desea alcanzar a largo plazo; es la capacidad de ver más allá –en tiempo y espacio– y por encima de los demás, en términos del resultado que la organización pretende alcanzar. Es una imagen mental viva, que presenta un estado futuro deseable, la cual mientras más claridad y detalle contenga, mejor podrá traducirse en una realidad.

Las visiones combinan objetivos y modos de conducir los negocios que constituyen la esencia o el “corazón” de la organización. “Cuando sus visiones se realizan, los líderes descansan y se renuevan antes de que la organización se enfrente a la siguiente etapa de crecimiento y regeneración”.<sup>4</sup>

La visión empresarial se redacta en dos pasos: la visión personal y la visión organizacional. *La visión personal* es una visión que contesta a la pregunta ¿A dónde quiero ir y qué es lo que realmente me importa?, ¿Quiero lograr esto dentro de un límite de tiempo?. Y en *la visión organizacional* deberá de imaginarse la empresa familiar dentro de tres o cinco años. ¿Qué esta pasando?, ¿Cómo esta la empresa funcionando? y ¿Qué acaba de lograr?.

La visión dentro de la empresa familiar tiene una singular importancia, dado que juega un papel importante para la regeneración del negocio por lo siguiente: Al pasar la empresa

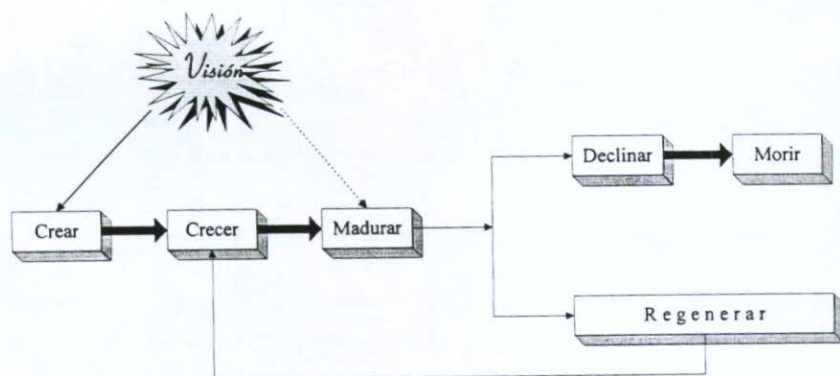
---

<sup>3</sup> *Ibid.*, p.21

<sup>4</sup> POZA, V.E., *A la Sombra del Roble*, p.88



familiar de su etapa de creación o nacimiento a una de crecimiento acelerado (crisis de liderazgo), que eventualmente lleva a la racionalización de la empresa y la madurez de la misma, la propensión a no crecer y declinar se hace más aguda. Por lo cual, al ser estimulada por una nueva visión (ver figura 4.2), redactada con la participación de las personas que integran los diferentes roles empresariales, la empresa puede regenerarse y la dirección puede abrir camino hacia una nueva etapa de crecimiento y desarrollo.<sup>5</sup>



**Figura 4.2** La visión como un elemento importante para la regeneración de la empresa familiar.<sup>6</sup>

Por lo que la forma más básica y sencilla de acelerar el cambio es desarrollar y ampliamente comunicar la visión para la empresa y la familia dueña. Y conjuntamente una visión bien definida, dirigida y comunicada motiva al personal a cumplir la razón de ser de la organización, es decir la misión.

En las empresas familiares, muchas situaciones pueden impedir que la nueva visión se arraigue: rivalidad entre hermanos, una relación cargada emocionalmente entre la dirección y la familia, y el poder excesivo que puede ejercer el dueño/director.

<sup>5</sup> Cfr. POZA, V.E., *A la Sombra del Roble*, p.16

<sup>6</sup> *Idem*.

Es por ello que, para fortalecer la nueva visión de crecimiento, cada una de las partes (los integrantes de la familia y aquellas personas “profesionales” en que se hayan delegado algunos de los roles empresariales) deberán estar involucradas. Los nuevos integrantes deberán comprender la historia de la empresa, porque se escogieron las estrategias actuales, y qué es lo que le ha traído éxito a la empresa. Así se podrá construir sobre estos cimientos y hacer crecer la empresa.

## 4.2 Redefinición de los Objetivos Empresariales y Familiares

EN UN PRINCIPIO, cuando el fundador creó su empresa, tenía un objetivo claro: lograr que su empresa fuera rentable para que perdurara en el tiempo y de esta forma conservar su futuro y patrimonio propio, al igual que el de su familia. Sin embargo, en la medida en que la empresa y la familia comienzan a crecer, las finalidades que las unían empiezan a confundirse y por lo tanto se quebranta con su principio original, es decir, el distinguir las dos instituciones como independientes aunque estas formen parte del binomio de “empresa familiar”.<sup>7</sup>

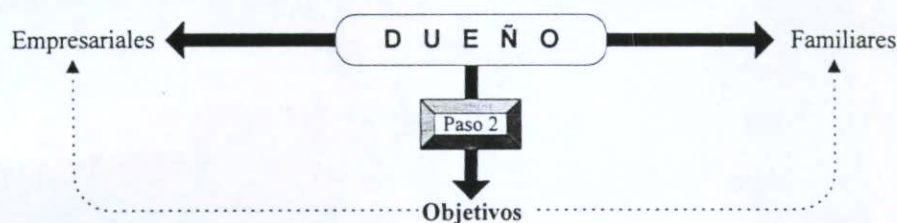
En este sentido –como se mencionó anteriormente– la familia ha comenzado a actuar en función de los objetivos de la empresa y la empresa en función de los objetivos de la familia; se han confundido a tal grado, que la familia ha identificado su unidad y progreso con los de la misma empresa. Por tanto, *el segundo paso* para lograr la transición de negocio (*figura 4.3*), consistirá en redefinir sus objetivos familiares y empresariales, para que en este momento la empresa *deje en verdad* de fundamentarse sólo en su carácter familiar.

De acuerdo a lo anterior, en la empresa familiar se requerirá por lo tanto que el dueño conjuntamente trate de optimizar la situación competitiva de la empresa y a su vez responda a las necesidades financieras, emocionales, y de desarrollo de la familia dueña logrando con esto “(...) la esencia del éxito y de la continuidad de la empresa familiar”.<sup>8</sup> Por lo que podemos

<sup>7</sup> *Vid Supra*. Capítulo II, apartado 2.9

<sup>8</sup> POZA, V.E., *Op. Cit.*, p.144

decir que se comenzará a actuar –que deberá ser conscientemente– tanto en función de los objetivos individuales de la familia y los objetivos individuales de la empresa.



**Figura 4.3** Paso no.2 de la Transición hacia una Nueva Estructura de Organización

Cabe señalar, que se deberá tener cuidado en separar muy bien los intereses que le acaecen a la empresa y a la familia de los propios intereses personales del dueño. Así pues, se tendrá que redefinir los objetivos que se desean para la familia y los que se desean para la empresa, para de esta manera, poder cumplir con lo que mencionamos anteriormente: optimizar la situación competitiva de ambas instituciones.

Así mismo, al fijar el empresario, una redefinición clara de los objetivos para el negocio y los miembros de la familia facilitará la evaluación del desempeño de la empresa y sus dirigentes; mientras que la falta de claridad con respecto a estos puede llevar a la desorganización, ineficiencia e ineffectividad.

Por eso, el dueño, ahora se puede dar cuenta de que *los malos resultados que podrían haberse generado en la empresa se dan por no tener objetivos; y al tener una responsabilidad clara para y con el futuro, le da un nuevo significado a la vida de su empresa, una vez detectado el fin se dotó de recursos, estructura y ayuda.*<sup>9</sup>

<sup>9</sup> OLMOS, M.R., *La sociología de la empresa*, P.M.F., 1º de septiembre de 1997, s.p.

### 4.3 Las Políticas en la Empresa

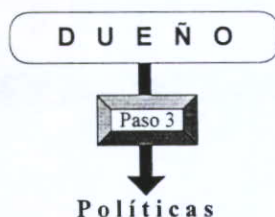
EN EL CAPÍTULO anterior mencionamos que para poder continuar con el proceso de transición, hacia la institucionalización, se cumplan los objetivos empresariales y familiares y exista un adecuado monitoreo de las funciones empresariales que ha delegado el fundador, como dueño, sería necesario la creación de un sistema de información confiable y un sistema de control adecuado a las necesidades de la empresa. No obstante, será de suyo necesario que este sistema de información y control sea diseñado *sobre la base de las políticas* que establezca el dueño/fundador, debido a que éstas serán las que un momento dado lograrán que los objetivos de la misma y la finalidad de la empresa sean alcanzados.

Es un hecho que desde el momento en que inicia la empresa ésta nace conjuntamente con las políticas que rigen su operación. Sin embargo, durante las etapas de nacimiento, crisis de liderazgo y aún de crecimiento por dirección, el conocimiento de estas políticas por parte de las personas que integran la organización puede ser casi nulo, quizá por que no las consideran necesarias para seguir con su operación –aunque en verdad las practiquen– o porque se sigue conservando en la empresa una estructura familiar.

Muchas veces, éstas políticas se ejecutan por costumbre y no necesariamente por la acción planeada de la dirección puesta por escrito. En realidad representan las practicas que han venido creándose, tal vez en los niveles inferiores de una organización y no necesariamente con el conocimiento o con la aprobación oficial de la dirección, en este caso del dueño/fundador.

En el momento en que la empresa exige un cambio de sistema de organización y un sistema de información y control adecuados para continuar en ésta vía hacia la institucionalización, ya no será posible seguir operando como hasta hoy se venía haciendo. Por ello, surge la necesidad de que el fundador en su rol de dueño establezca, o mejor dicho, dé a conocer las políticas que regirán en su organización, que nadie mejor que él las conoce.

Por lo tanto el *tercer paso* que le seguirá al fundador como dueño para continuar hacia la transición de un sistema de empresa familiar a un sistema de empresa institucional, será el dejar asentadas muy bien las políticas de operación de su empresa (*figura 4.4*). Las políticas bien claras, definitivas y distribuidas por escrito a todos los interesados, evitarán malas interpretaciones, despilfarros, fricciones y pérdida de energía. Es lógico que deberán ser entendidas y respetadas por cada miembro dentro de la organización si es que se quiere llegar a tener una administración efectiva.



**Figura 4.4** Paso no.3 de la Transición hacia una Nueva Estructura de Organización

El jerarquizar las políticas y definir cual de ellas será la más importante, será la base esencial para definir las reglas que se emplearan para el logro de los objetivos de la empresa, es decir, será la *política base* de la cual emanaran las demás. En este sentido, el dueño/fundador deberá tomar en cuenta que la política de mayor nivel que haya seleccionado satisfaga tanto las necesidades del gobierno y del equipo empresarial –los miembros que desarrollan los demás roles empresariales– como las necesidades de información y control que él mismo requiera para, de ésta forma, saber si verdaderamente esta ejerciendo su mandato y logra canalizar el pensamiento de los miembros de la organización hacia la consecución de los objetivos de la empresa.

Naturalmente, *las políticas bien fundadas* y una dirección enérgica, son básicas y esenciales para lograr una administración efectiva. Ellas bosquejan, significan y representan los principios que guían y ayudan a la empresa a seguir el curso planeado para realizar sus objetivos. Los planes de acción, cuando se ponen por escrito y se notifican propiamente a través de una organización, crean entre el personal una uniformidad y la cooperación necesarias para ejecutar las cosas de una manera económica y consistente.<sup>10</sup>

<sup>10</sup> LAZZARO, V., *Sistemas y procedimientos: Un manual para los negocios y la industria*, p. 142

Cundo de se emplean bien, las políticas hacen más ágil a la empresa y liberan al director de tomas decisiones menores. Son un instrumento de delegación.

Cabe señalar que en ocasiones las políticas se parecen a las normas, en el sentido de que aquellas representan las mejores ideas que pueden proyectarse en un momento determinado y deben obedecerse, en toda ocasión, hasta que un motivo poderoso obligue al dueño/fundador hacer un cambio. De ahí que bajo ninguna circunstancia las políticas debieren ser tan inflexibles como para oponerse a un cambio. Deberán modificarse cuando sea necesario y ajustarse a cualquier nueva condición que beneficie a la empresa.

Las políticas, a menos que se hagan cumplir, pueden perder su valor, hacerse incontrolables y originar dificultades. Por ejemplo, si no se mantiene una política rigurosa en el departamento de pagos de que si a la hora de hacer la erogación del pago éste no trae consigo la nota de entrada al almacén y la factura original no se podrá liberar el pago, en caso contrario esto originará gastos indebidos y problemas en inventarios y administración. Por lo tanto, para hacer eficaz cualquier política, es necesaria su debida observación. "A mayor coacción por parte de la administración corresponde mayor posibilidad de obtener resultados satisfactorios".<sup>11</sup> Naturalmente, no hay la seguridad absoluta de que se cumpla con las políticas, a pesar de haber sido publicadas.

La exposición clara de las políticas es indispensable. Todas y cada una de las decisiones y pasos de acción deberán basarse en ideas sólidas y con un enfoque real de los objetivos de la compañía. Su exposición es necesaria como base para las decisiones sobre líneas de producción, finanzas, personal, investigación, salarios, precios de ventas, canales de distribución, etc. Debe de seleccionarse el curso de acción a fin de lograr un propósito definido.<sup>12</sup>

En realidad, para asegurar el cumplimiento de las políticas se debe tener, por principio, un entendimiento claro de las mismas: ¿Son éstas completamente sólidas y practicables? ¿Cuáles son los factores que las limitan y las determinan? ¿Están ayudando a la organización a lograr sus objetivos? ¿Hay algún conflicto en lo que se refiere al método para alcanzar el objetivo?.

<sup>11</sup> *Ibid.* p. 143

<sup>12</sup> *Ibid.* p. 144

Como resultado de lo anterior llegamos a la conclusión que durante todo el proceso de la transición, las políticas de la dirección deberán de estar presentes, ya que serán las que identificarán si la planeación, la operación y el control son adecuados para dicha transición, y en consecuencia para la toma de decisiones.

#### 4.4 Definición de la Estructura Organizacional, (las Funciones Empresariales).

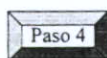
QUIZÁ LA TRANSICIÓN de la empresa familiar al pasar del crecimiento a través de la creatividad al crecimiento a través de la dirección sea el período más confuso y potencialmente doloroso del proceso hacia la institucionalización. Es posible que nuevos sistemas tengan que desarrollarse para reemplazar los anteriores. Los puestos de la gente, las responsabilidades y conductas pueden tener que cambiar. Una nueva coordinación y mecanismos de planteamiento pueden tener que implementarse.

Por lo tanto, será en el *cuarto paso* donde la organización tendrá que dirigirse a promover el crecimiento deseado, a definir su estructura organizacional y establecer sus diferentes funciones empresariales (*figura 4.5*).

Un sistema total de regeneración del negocio incluiría lo siguiente:<sup>13</sup>

- ❖ Crear una estructura organizacional apropiada para promover el proceso hacia la institucionalización –por ejemplo– las estructuras de equipo, que promueven el crecimiento.
- ❖ El paralelismo de la familia –su estructura jerárquica, su cultura, y conducta– con la empresa y la estrategia de crecimiento. El consejo de familia puede ser el mejor vehículo para realiza esta labor tan importante para la continuidad de la empresa, y

<sup>13</sup> Cfr. POZA, V.E., *Op. Cit.*, p.85



### Definición de la Estructura Organizacional (las funciones empresariales)

Figura 4.5 Paso no.4 de la Transición hacia una Nueva Estructura de Organización

- ❖ La creación de los sistemas de información y control, financieros y de compensación que apoyen a la nueva estructura y ayuden a la transición de la empresa familiar a institucional.\*

#### 4.4.1 La Reestructuración Organizacional

EN LAS EMPRESAS familiares, la reestructuración organizacional sirve para acelerar el cambio que facilitará el crecimiento empresarial y también para desarrollar las capacidades direccionales de los diferentes roles empresariales y ayudar a reducir los conflictos entre los miembros de la propia familia. Puede también ayudar a reducir la fricción, al momento de traspasar la dirección, entre el fundador y la persona que se vaya a seleccionar para ejercer la administración profesional, ayudando a que la ley de la razón siempre sea la que prevalezca.

La reestructuración organizacional incluye más que el cambio de líneas y compartimentos de una estructura. Puede alterar la estructura o jerarquía de la familia, incluye además actividades de traspaso de dirección –como se mencionó anteriormente–, cambios de metas, puestos, y modos de relacionarse entre la familia dueña y los nuevos integrantes de la organización.

Una falta de compatibilidad de estructura/estrategia en la familia dueña (...) contribuye negativamente a la armonía familiar y al bienestar emocional de los miembros de la familia. Las empresas familiares quedan a menudo paralizadas e incapacitadas para lograr su potencial debido a que el “hardware” (organigrama

\* Aunque la creación de un sistema de información y control forme parte del sistema total de la regeneración del negocio, por su importancia será estudiada en el apartado 5.5



de la empresa y jerarquía familiar) y el “software” (cultura familiar, puestos, poder e información) de la organización crean una conducta inadecuada y disfuncional.<sup>14</sup>

Por lo tanto, lo que ahora le corresponderá al dueño, a la familia y a aquellas personas que formen parte de la empresa, será el empezar a desarrollar su nueva estructura de organización; de tal forma que la estructura y la familia se sincronicen correctamente, para llevar a cabo el correcto proceso hacia la institucionalización.

No existe un procedimiento dado ni definido para desarrollar la nueva estructura organizacional, ni para dirigir su nuevo crecimiento empresarial; pero algunos de los pasos, más relevantes, que se tendrían que seguir son:

**I. *Llevar a cabo la elección del nuevo director profesional, para que pueda dar cumplimiento a las nuevas exigencias de la empresa:***

Como se mencionó en el capítulo II, una de las *etapas críticas* por las que atraviesa la empresa familiar *en cuanto al desarrollo*, es la selección del nuevo director profesional que logre la operación efectiva de la organización.

Un director profesional bien seleccionado puede ser no sólo un descanso para el empresario sino también una oportunidad para que la empresa alcance un desarrollo sostenido, con lo que el empresario podrá obtener recursos para nutrir su espíritu emprendedor.

El primer paso que deberá dar el fundador, será el de buscar en su propia familia o fuera de ésta, un director profesional que pueda dar *cumplimiento* con su principal actividad: la de ser el “facilitador” en ciertas funciones empresariales, para que los procesos en que se ve inmersa la empresa sean desarrollados con la mayor eficiencia, calidad y prontitud posibles.

Así, algunas de las funciones que desempeñaría son:

---

<sup>14</sup> POZA, V.E., *Op. Cit.*, p.77

- ❖ Diagnosticar las fuerzas y debilidades, oportunidades y amenazas en las que se ve inmersa la empresa.
- ❖ Planear las áreas de la empresa en cuanto al análisis del medio ambiente, resultados esperados en periodos determinados, recursos con los que se cuenta y recursos que se requiere importar.
- ❖ Organizar y distribuir las responsabilidades y recursos de la empresa, analizar los procesos de conversión y la interrelación entre elementos.
- ❖ Diseñar diferentes clases de procesos: Estructuras, funciones, procedimientos, operaciones y técnicas.
- ❖ Desarrollar los procesos administrativos de información, control y toma de decisiones.
- ❖ Controlar los mecanismos de retroalimentación, para ser medidos sobre la base de lo establecido y lo realizado.

Debiendo conservar dentro de sus funciones empresariales la supervisión de la organización, la toma de decisiones y la vigilancia del entorno.

Muchos empresarios, cuando finalmente se deciden a contratar a un director profesional, no le dan la autoridad requerida para que pueda desempeñar su trabajo con eficacia. Siguen ellos siendo los directores generales y quienes debieran serlo se convierten en asistentes. Con el tiempo, como es lógico, esos profesionales de la administración terminan renunciando, y los empresarios, al no contar con la ayuda de aquellos, terminan mal.<sup>15</sup> Por lo que la delegación no sólo abarca las funciones, sino también, el poder y la autoridad.

## II. *Definir los diferentes roles empresariales, la estructura de la organización:*

La dirección ya no puede estar depositada en unas cuantas manos que, desde arriba, dominan los complicados mandos de la organización. La rapidez de los cambios del entorno, y su

---

<sup>15</sup> Cfr. CASTAÑEDA, L., *Op. Cit.*, 18

creciente complejidad, no permiten ya la comodidad de una centralización de esa índole; y menos aún de una *centralización personificada*. Ahora, cada área de la empresa, además de su función específica propia, deberá por un lado, dirigirse y coordinarse a sí misma en la interna complicación de sus tareas propias y por otro ayudar a la dirección general en los complejos quehaceres de la coordinación integral.

Las divisiones funcionales otorgan a la empresa una organización apropiada, en su significado ya clásico (orden estructural); las tareas interfuncionales le otorgan la precisa coordinación entre lo dividido, en el sentido también clásico (coordinación sistemática, estatutaria, prevista); la capacidad directiva otorga a la empresa, además *flexibilidad*: para responder a lo no previsto, para coordinarse a sí misma, y no por *ley* al conjunto; para adquirir la independencia que el entorno exige y el acoplamiento a las diversas funciones que la organización requiere.<sup>16</sup>

Como parte de la transición hacia una nueva estructura de organización, entramos a desarrollar y distinguir cada una de las funciones empresariales, así como las actividades y responsabilidades que a cada una le corresponden.

Cuando el dueño/fundador se da cuenta que ya no puede desempeñar él sólo todas las funciones empresariales, ya sea: por el tamaño que ha adquirido la empresa o por su carga administrativa, es entonces cuando deberá comenzar a formar su equipo empresarial, con ejecutivos capaces que participen activamente en la definición de objetivos, formulación de estrategias, diseño de políticas y ejecución de los planes.\* Y una vez decidida la actividad empresarial que ha guardado para sí el dueño/fundador,<sup>17</sup> podrá entonces delegar aquellas funciones empresariales y de ésta forma integrar su nuevo equipo, ya sea con personal de su propia familia o fuera de ella.

Así pues, “*si la empresa pone especial preocupación en las divisiones de carácter funcional, sin tener en cuenta la variedad y variabilidad de los requerimientos directivos mutuamente concurrentes, está colocada en una condición de máxima rigidez no sólo directiva sino incluso*

<sup>16</sup> LLANO, C.C., *Análisis de la acción directiva*, p. 22

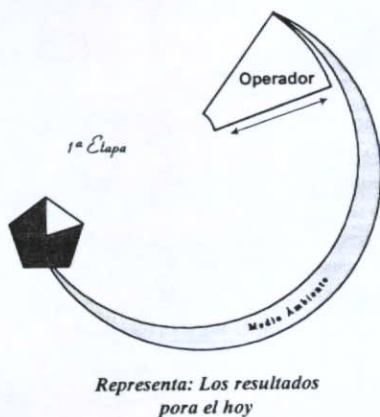
\* Si es importante seleccionar cuidadosamente a los empleados de los niveles bajos, mucho más importante será el hacer un estudio completo antes de promover o contratar a quien formará parte del cuerpo directivo de la organización.

<sup>17</sup> *Vid Supra*. Capítulo III, apartado 3.3.1

funcional”,<sup>18</sup> lo cual hace inservible el crear una estructura basada únicamente en sus funciones sin tomar en cuenta las capacidades directivas de las personas que forman parte de la dirección.

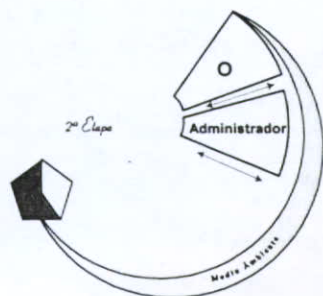
Con el fin de conjugar las *funciones* y las *capacidades directivas* de una organización, surge a través de la hipótesis de los roles empresariales (la división de funciones a través: del dueño, del emprendedor, del director, del operador y del administrador) una nueva estructura de organización en la que, no sólo se logra el ser meramente expertos en un determinado oficio sino también, y sobre todo, en desarrollar aquellas personas que tienen la capacidad de dirigir todas las áreas que conforman la organización.

De ésta manera, el proceso de la segregación de las actividades se va presentando en cinco diferentes etapas, hasta llegar a una quinta etapa en la que aparece el fundador detrás de lo hemos llamado la esfera de control. Este proceso se encuentra representado por las siguientes cinco *figuras* (4.6 a 4.10).



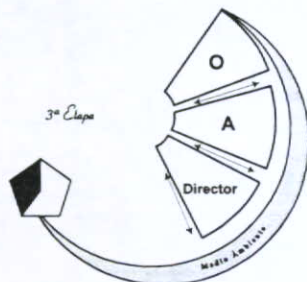
**Figura 4.6** 1ª Etapa hacia la constitución de una estructura de organización

<sup>18</sup> LLANO, C.C., *Op. Cit.*, p. 24



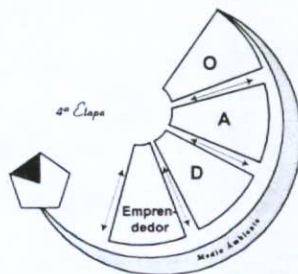
Representa: Orden y eficiencia

Figura 4.7 2ª Etapa hacia la constitución de una estructura de organización



Representa: Los resultados para el mañana

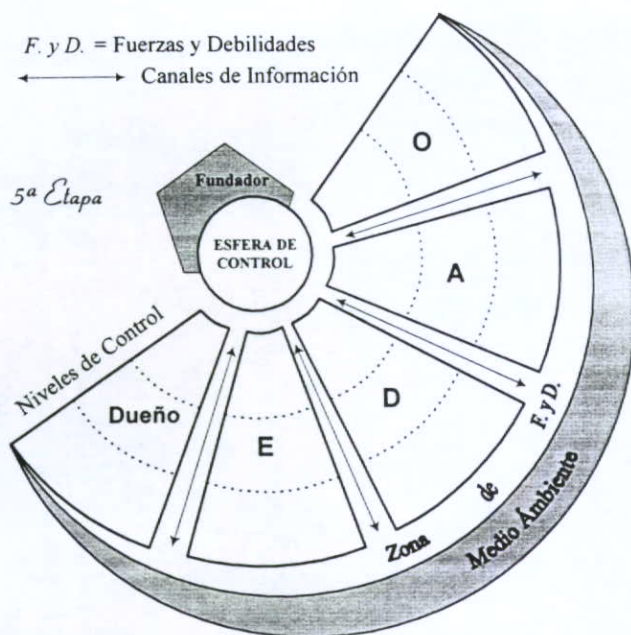
Figura 4.8 3ª Etapa hacia la constitución de una estructura de organización



Representa: La innovación

Figura 4.9 4ª Etapa hacia la constitución de una estructura de organización

49982



*Representa: Rumbo y Solidez*

**Figura 4.10** 5ª Etapa. Una estructura organizacional en base a las funciones y capacidades directivas de una organización. (hipótesis de los roles empresariales)

Con este tipo de estructura organizacional los canales de comunicación y autoridad, poder y responsabilidad se encuentran compartidos entre sí, y a cargo de cada uno de ellos las diferentes actividades y tareas (funciones) que se definen de acuerdo a la misma naturaleza de su trabajo, tales como: producción, ventas, contabilidad, etc. En la misma *figura 4.10* se muestran estos canales de comunicación y autoridad, así como las funciones que le corresponderían a cada una de las áreas de la organización, mismas que fueron descritas en el capítulo anterior.

El representar una organización a través de un organigrama no significa que éste exprese en su totalidad las relaciones funcionales y las relaciones de mando que se viven en la organización, y mucho menos es incapaz de expresar en modo alguno la importancia de un puesto o el valor de una persona. Si los que forman parte de una empresa logran entender esto, la mayoría de

los problemas internos de la organización tenderían a desaparecer. Porque hay que entender que “el que está en un nivel superior de la organización es el que normalmente tiene la mayor autoridad: no el que realiza el trabajo más importante, y menos aún el que vale más”.<sup>19</sup>

### III. *Desarrollar una forma de organización, para soportar aquellas nuevas cargas administrativas.*

Partiendo del punto de vista orgánico y operativo a la vez, podemos considerar a la empresa como un sistema, cuya organización debe adaptarse a su entorno político, económico, ambiental y social, si es que quiere mantenerse en él. Hoy en día, como consecuencia de la propia dinámica en que se desenvuelve la empresa su contexto cambia y ésta debe adaptarse con él a las nuevas situaciones o, de lo contrario, se expone a no sobrevivir.

Debido a lo anterior, antes de desarrollar una nueva forma de organización, será importante que el dueño junto con su equipo empresarial conozca las fuerzas y debilidades de la empresa, las amenazas y oportunidades del entorno, así como sus factores claves de éxito. Ya que sobre estas bases podrá desarrollar su estructura (sistemas) que logre cumplir con los nuevos requerimientos de una organización más completa.

Aunque he estado utilizando los términos “organización” y “estructura organizacional” en todo este apartado, todavía no los he definido, ni explicado con detalle. En un sentido muy general nos dicen, “por **organización** se entiende el *proceso de hacer que la estructura se adecue a sus objetivos, recursos y ambiente*”.<sup>20</sup> Mientras que por **estructura organizacional** “el *arreglo e interrelación de las partes componentes y de las posiciones de una compañía*”.<sup>21</sup> En otras palabras, la estructura de una organización nos ayuda a especificar las divisiones de las actividades y como las diferentes funciones están relacionadas. Así mismo muestra en cierta medida el grado de especialización del trabajo, su estructura jerárquica y de autoridad,

---

<sup>19</sup> *Ibid.* p.31

<sup>20</sup> STONER, F.J., *Administración*, p. 277

<sup>21</sup> *Idem.*

así como sus relaciones de subordinación, tal como se describió en el punto anterior y que se muestran a través del organigrama.

Será en este punto, y en esta parte del proceso, cuando el dueño con la ayuda de sus integrantes de su equipo empresarial, deberán prestar especial atención en:

- ❖ El grado de *especialización de actividades* que quieran desarrollar, que tan específicas quieren que sean las tareas individuales y como quieren ser agrupadas éstas en unidades de trabajo (departamentalización).
- ❖ La *estandarización de actividades*, es decir, se deberán hacer las descripciones de las diferentes funciones (trabajos), redactar las instrucciones de operación, las reglas y normas para estandarizar los trabajos de sus subordinados. Y será mediante los sistemas formales de planeación y control los mecanismos para uniformar dichas actividades.
- ❖ La *coordinación de actividades*, es decir, como van a integrar las funciones de las subunidades de trabajo dentro de la organización. Que procedimientos se van a seguir para integrar el trabajo de las unidades interdependientes (las unidades de trabajo que forman los diferentes departamentos).
- ❖ El grado de *centralización y descentralización* que se quiera tener en la organización para la toma de decisiones, y
- ❖ Definir el *tamaño de la unidad de trabajo*, indicar el número de empleados que se quieran en cada unidad de trabajo.

Así de esta manera se *diseñará la estructura* que se desea tener, en base a las propias necesidades que únicamente el dueño de una empresa familiar conoce y sabe los puntos que le hacen falta desarrollar para lograr su continuidad.

#### IV. *Creación de una comunicación formal:*

Otro de los requerimientos que exige la organización, cuando ha pasado de su etapa de nacimiento por creatividad al crecimiento por dirección, es que se formalice la comunicación



que se genera en la empresa familiar; debido a que hay mucho más personal, comienzan a haber líneas de responsabilidad mejor definidas, y el mismo proceso de institucionalización demanda su formalización.

Una buena comunicación es importante, porque representa el proceso mediante el cual se logran cumplir las funciones generales de planeación, organización, dirección y control. Y además, porque permite a las personas llevar a cabo las tareas de su trabajo de una manera más eficiente.

Para lograr establecer una buena comunicación formal, será necesario que el dueño se plantee que tan rígida o flexible quiere tener su red de comunicación dentro de su organización, es decir, que sus subordinados asuman las reglas y canales de comunicación y no se desvíen de ellos, o aquella comunicación en la que se estimula a los empleados para que se comuniquen en todos los niveles.

La formalización de la comunicación podrá lograrse en la medida en que la información fluya aparte de verbal, también mediante informes escritos de avance, sugerencias, explicaciones y peticiones de ayuda o de decisiones.

#### V. *Promoción del trabajo en equipo:*

Menciono la promoción del trabajo en equipo, como una característica del proceso de institucionalización, porque de ahora en adelante la empresa familiar no sólo se integra por el grupo que originalmente la constituía (la familia), sino que también la integran otras personas fuera de esta, y que por lo tanto ambas partes tendrán que aprender a trabajar en conjunto, si es que se quiere que sigan existiendo aquellas dos cualidades que caracterizaban al grupo original: la armonía y dedicación con las que nace una familia.

Para que una estructura de equipo funcione adecuadamente requerirá que se le *defina su misión de trabajo en equipo* y se necesitará también que se le dé una clara definición de los resultados que se esperan: qué necesidades se requieran satisfacer y cuándo.

## VI. *Usar los mecanismos organizacionales que apoyan la oportunidad de crecimiento y la regeneración de la empresa:*

El último punto de la reestructuración organizacional consiste, como el título nos hace referencia, en buscar aquellas maneras de *apoyo* para que se dé el verdadero crecimiento y regeneración de la empresa familiar. Ya que sin ellas ni el dueño ni el resto de la organización estarían seguros de que dicho proceso se llevará a cabo.

Algunos de los mecanismos para apoyar la oportunidad de crecimiento y la regeneración de la empresa familiar son:

1. El consejo familiar y
2. La constitución de un consejo de administración profesional.

La formación de un consejo familiar permite renovar aquellos compromisos que originalmente se dieron cuando se fundó la empresa familiar, así como el volver a crear el mutuo respeto y el gusto que se compartía por el trabajo de los viejos tiempos, cuando la vida de la empresa era más sencilla y la familia mucho más pequeña.

Reuniones periódicas de este consejo familiar, pueden resultar de gran utilidad tanto para hablar acerca del futuro de la empresa como de la familia dueña; de la misión empresarial y familiar; acerca de la visión, las estrategias y los compromisos; y acerca de la siguiente generación, los empleados clave, el dinero, los dividendos, los paquetes de acciones y los estados financieros. Y mientras menos secretos existan entre los miembros de la organización mejores serán aún los asuntos de la familia en la empresa.

Por otro lado, un consejo de administración profesional, como su nombre lo indica, es un consejo formado por directores profesionales, que pudieran llegar a ser los miembros que conforman el equipo empresarial. Este consejo de administración debe participar activamente en la dirección de la empresa; que en conjunción con el dueño deberán de revisar los estados

financieros, hacer visitas a las plantas y oficinas y platicar con los empleados acerca de sus percepciones y pensamientos sobre la empresa. En pocas palabras, interesarse por el negocio.

A manera de resumen, algunos de los factores que pueden contribuir a facilitar la implementación de cualquier oportunidad de crecimiento y regeneración de la empresa se listan a continuación.<sup>22</sup> Si éstos factores se encuentran presentes en la empresa, familia y los empleados, podríamos decir que la empresa tiene por lo tanto una fuerte base para la ardua tarea de regeneración empresarial.

#### ***En lo que se refiere a la dirección:***

1. ¿La propiedad se concentra en los miembros de la familia que están activos en la dirección de la empresa?.
2. ¿La empresa está organizada para permitir a dueños/gerentes y a gerentes no familiares dirigir sus propios departamentos, divisiones, regiones o equipos de trabajo?.
3. ¿Existe una visión del futuro y una misión declarada que responde a la necesidad de cambio y crecimiento dentro de la empresa y de la familia?. Esto ayuda a los miembros de la familia a dedicarse al futuro de la empresa.
4. ¿El consejo de administración o junta de directores (con los asesores al consejo o miembros activos de fuera) tienen juntas frecuentes, y son formales?.

#### ***Con relación a los miembros de la familia:***

1. ¿Por lo menos un miembro de la familia proporciona el “cemento” emocional que une la familia?.
2. ¿Hay una tradición de actividad familiar?.
3. ¿Los puestos familiares son flexibles y las responsabilidades de liderazgo se comparten?.
4. ¿La comunicación es amplia, y la información acerca de la empresa y la familia se mantiene separada? (Pero ambos tipos de información se comparten ampliamente).

<sup>22</sup> Cfr. POZA, V.E., *A la Sombra del Roble*, p.p. 65, 66

5. ¿La solución de problemas, la resolución de conflictos, y la habilidad de llegar a un consenso están presentes en la familia?.
6. ¿Hay un consejo familiar activo que tenga juntas frecuentes y asegure que las necesidades e intereses de la familia están siendo considerados?.

#### ***En lo que se refiere a los empleados individuales de la empresa***

1. ¿Los empleados tienen oportunidades a través de los años de trabajar junto con varios miembros de la familia dueña del negocio?.
2. ¿Los empleados “hacen la diferencia” en el trabajo, aunque no son miembros de la familia?.
3. ¿Los empleados tienen oportunidades de crecimiento y desarrollo?.
4. ¿A los empleados se les recompensa por ayudar a la empresa y el crecimiento de la familia, ya sea con promociones, con acciones o bonos?.
5. ¿Los empleados, con el tiempo, se convierten en miembros de una *familia extendida*?.

En la medida en que el dueño/fundador vaya respondiendo acertadamente a cada uno de los puntos anteriores, le será más fácil llevar a cabo la regeneración del negocio, y por lo tanto con su propia institucionalización. O de lo contrario, tendrá que actuar en esa omisión para continuar con su proceso.

#### **4.4.2 Paralelismo de la Empresa y la Familia:**

COMO PARTE DEL sistema total de la regeneración del negocio, el paralelismo de la familia –su estructura jerárquica, su cultura, y conducta– con la empresa y la estrategia de crecimiento será de vital importancia para asegurar y facilitar el camino hacia el crecimiento que requiere la organización.

Puesto que si la familia no se encuentra paralelamente alineada con la empresa ni con la estrategia de crecimiento que se haya adoptado (hipótesis de los roles empresariales), va a ser muy probable que no se encuentren en la misma fase de desarrollo o crecimiento, ni en la

misma dirección. Es decir, no habría un tiempo determinado en el que ambas partes (familia y empresa) coincidieran con lo que se tiene que hacer (estrategia de crecimiento). Por ejemplo: Si el dueño/fundador no llegara a estar consiente de que debe traspasar la dirección de la empresa a un director profesional, no estaría cumpliendo con la demanda de crecimiento que exige la organización, en este caso la estaría “mutilando” y por ende, no seguir con su proceso original.

Cabe mencionar que durante el nacimiento/creación y las etapas iniciales de una empresa el paralelismo entre el fundador y la empresa es casi completo; es una situación mucho más fácil para el fundador, la familia y la empresa. En las subsecuentes etapas de crecimiento y madurez empresarial, el paralelismo es una cualidad difícil de mantener para la empresa y para la familia, ya que las rivalidades entre hermanos, las jerarquías familiares invertidas en la empresa y la participación accionaria no necesariamente se relacionan con las funciones de la empresa, es decir, todos interfieren con el alineamiento. “Sin embargo, cuando se cambian la estructura familiar y los patrones de conducta, se puede aumentar el alineamiento entre la familia y la estrategia de crecimiento”.<sup>23</sup>

#### 4.5 La Conformación del Sistema de Información y Control

CUANDO LA EMPRESA COMENZÓ CON SU PROCESO HACIA LA INSTITUCIONALIZACIÓN, es lógico el pensar, que la mayor preocupación que podría haber tenido el dueño, sería la de asegurarse a sí mismo, si dicha transición se estaría llevando a cabo y de acuerdo con lo planeado; ya que de él dependería que su empresa familiar sobreviviera.

Durante los primeros tres pasos de la regeneración del negocio, el dueño no tiene mayor problema con lo anterior, puesto que es él mismo quien define la sociología, los objetivos y las políticas de la empresa; pero cuando comienza a delegar las diferentes funciones empresariales en diferentes personas y estos comienzan a su vez a definir la estructura organizacional de la

---

<sup>23</sup> POZA, V.E., *Op. Cit.* p. 81

empresa, el dueño se ve en la necesidad de asegurarse que ambos procesos se desarrollen eficientemente.

Será entonces cuando el dueño tendrá que darse cuenta, de que únicamente a través de los sistemas de información y control que se establezcan en la empresa, podrá *detectar* aquellas fallas que surjan en la operación y *dictar* las medidas correctivas que considere necesarias para que los objetivos de la empresa sean alcanzados y de esta manera asegurarse que su mandato se ha estado cumpliendo.

Por tanto, no obstante sea el último paso que vamos a desarrollar, *paso número cinco* (figura 4.11), representa la base para concluir con la transición hacia la nueva estructura de organización: la creación de los sistemas de información y control, que *apoyen* a la nueva estructura para la toma de decisiones institucionales y *ayuden* a finalizar la transición de la empresa familiar a institucional.

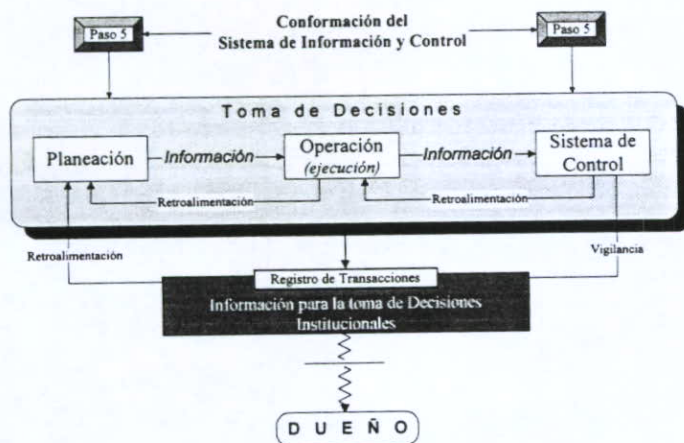


Figura 4.11 Paso no.5 de la Transición hacia una Nueva Estructura de Organización

El esquema que se nos presenta en la figura 4.11 nos muestra como se desarrolla el proceso para llegar a la toma de decisiones institucionales. La información —que ya fue generada con

anterioridad por el sistema informativo de la empresa\*— fluye a través de la planeación a la operación y en consecuencia al sistema de control para ser revisada y comparada contra lo planeado para, de esta manera, generar y validar las transacciones que reflejen la actividad económica de la empresa, que al ser plasmadas en un documento llamados estados financieros, representan la base para la toma de decisiones institucionales.

Sin embargo el proceso no termina ahí ya que, como se nos muestra en la misma figura, la toma de decisiones vuelve, de una manera u otra, a converger sobre el mismo *dueño*: característica única de los sistemas de información y control de las empresas familiares. Esto quiere decir que aunque ya se haya terminado el ciclo de la información y de control y se hayan tomado las decisiones de acuerdo a un proceso institucional el dueño podrá *cambiar* — en cualquier momento— *las normas establecidas en el sistema de control y tomar las decisiones* fuera de la estructura institucional.

La *figura 4.12* nos muestra en resumen los cinco pasos para lograr la transición hacia una nueva estructura de organización.



ESTO ES LO que nos tocará resolver en los siguientes capítulos; el saber si ¿Este tipo de empresas familiares, a través de sus dueños, podrán seguir actuando bajo su libre albedrío, —*aunque a veces sea benéfico para la empresa*— o si deben seguir con las normas, reglas y procedimientos de una empresa institucional?.

Debido a la importancia que representan el diseño y desarrollo de los sistemas de información y control, cada uno de ellos va a ser estudiado por separado en los siguientes capítulos; así como la manera de instrumentarlos.

---

\* El sistema Informativo de la Empresa, al que hacemos referencia, va a ser estudiado en el capítulo V de esta tesis.

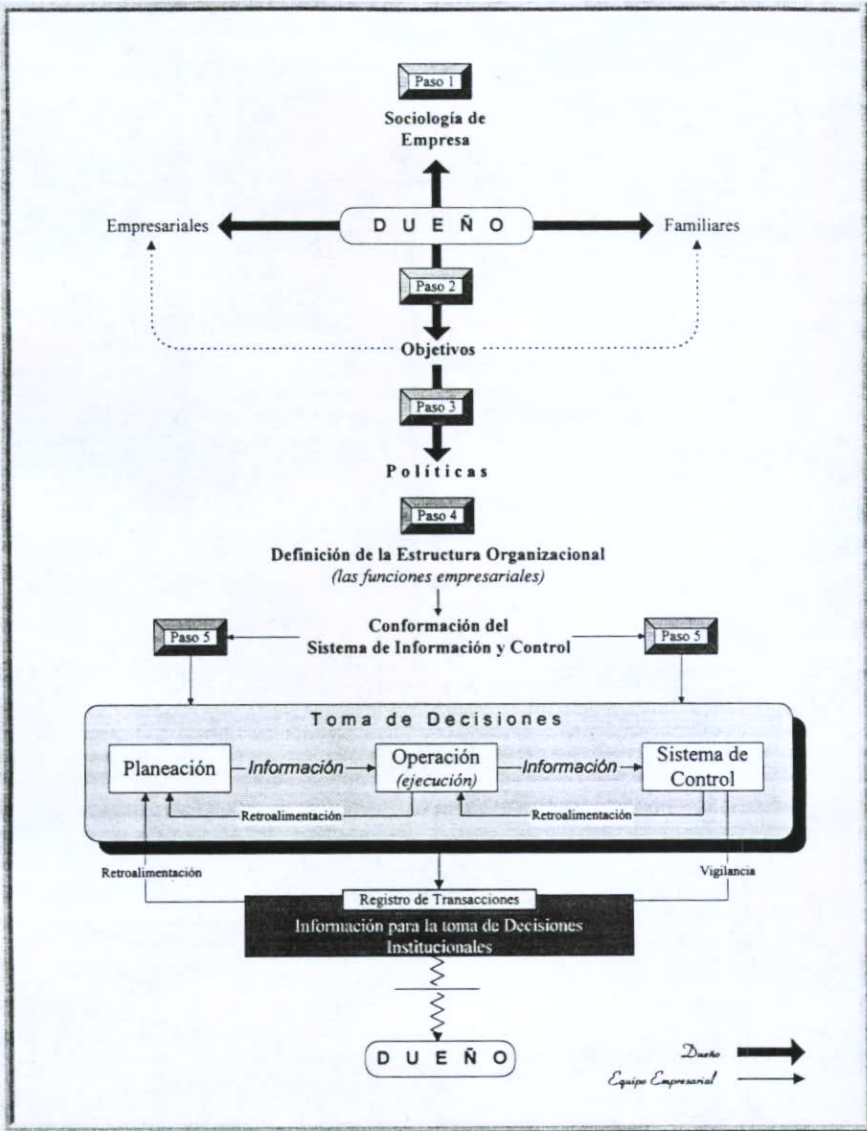


Figura 4.12 Los cinco pasos de la Transición hacia una Nueva Estructura de Organización



Con el término de este capítulo, nos damos cuenta que se han modificado las metas y la organización de la empresa familiar por los requerimientos de la propia empresa, ***en este punto se ha superado la crisis***, ahora sólo nos restará formalizar nuestro propio modelo de empresa y ***crecer a través de la dirección.*** »

---

5  
CAPÍTULO

---

El Sistema de  
Información Empresarial

---

---

## 5.1 La Información como Sistema

ANTES DE ADENTRARNOS a explicar lo que es un sistema de información, es importante que primero recordemos lo que es información y la función que esta desempeña. Por información entendemos: “Los conocimientos facilitados o así adquiridos, integrados por un dato o un conjunto de datos con un significado capaz de reducir la incertidumbre sobre algo o que permite incrementar el conocimiento con respecto a algo”.<sup>1</sup>

Si todos poseyéramos un conocimiento perfecto, no habría necesidad de información; pero debido a nuestra propia naturaleza, no puede ser así; por lo que la información viene a suplir esta carencia aumentando el conocimiento del usuario y por ende reduciendo su incertidumbre. De esta manera la información viene a disminuir una gama de soluciones que servirán para planear, controlar y tomar decisiones de una manera más eficiente.

Una vez definido el concepto de información, es preciso que entendamos como funciona ésta como sistema.

Un sistema es un conjunto ordenado de componentes o elementos interrelacionados, interdependientes e interactuantes que tienen por finalidad el logro de objetivos definidos en un plan, constituyendo de esta forma una unidad organizada que se caracteriza por una frontera que la separa de las demás.

En virtud de que la información es la base para la planeación, el control y la toma de decisiones –las actividades que realiza una compañía– debe por lo tanto desarrollarse un *sistema para producirla y administrarla*. Cuyo objetivo sería el de asegurar que la información siempre sea exacta y confiable y este disponible para cuando se le necesite. De esta forma se logra constituir un sistema de información.

---

<sup>1</sup> ROMERO, L.J., *Principios de Contabilidad*, p. 17

Según Ramón Poch, en la empresa se han llegado a distinguir cuatro sistemas: El sistema económico-financiero configurado por las relaciones de producción y financiación; el sistema humano-organizativo, que enmarca al conjunto de personas que trabajan en la organización; el sistema técnico que viene definido por la estructura técnica en que la empresa se desenvuelve y las limitaciones impuestas por la misma y, finalmente, el *sistema informativo* o conjunto de técnicas empleadas en la empresa con el fin de proporcionar en todo momento una visión fidedigna de cuanto ocurre en la misma y de su situación económico-financiera.

Por lo anterior nos damos cuenta que un sistema de información forma parte importante de la organización de una empresa, ya que de él dependerán que los tres sistemas restantes de la misma puedan desarrollarse.

Para nuestros fines, un sistema de información puede definirse de este modo: como un conjunto sistemático y formal de componentes capaz de realizar operaciones de procesamiento de datos con los siguientes propósitos: (1º) proporcionar información para los integrantes del equipo empresarial, en apoyo a las necesidades de operación, control y toma de decisiones, (2º) producir una gran variedad de informes, según se requiera, para los grupos internos y externos, y (3º) llenar las necesidades de procesamiento de datos correspondientes a los aspectos legales y otros, de las transacciones.<sup>2</sup>

## 5.2 El Sistema de Información en la Transición

CUANDO SE HA pasado a la etapa de *crecimiento a través de la dirección*<sup>3</sup> la supervisión de las actividades de la empresa, que venía realizando únicamente el dueño, se han desarrollado a tal grado que ahora se encuentran lejos de su propio alcance. En este momento el dueño descubre que le sería necesario estar en varios lugares al mismo tiempo para poder planear, dirigir, coordinar, analizar y controlar las diferentes actividades de su empresa.

<sup>2</sup> Cfr. BURCH, J.G., *Sistemas de información, teoría y práctica*, p.99

<sup>3</sup> *Vid Supra*. Capítulo II, p. 42

Los enfrentamientos para resolver problemas, transferir información y verificar los resultados, que eran adecuados cuando la empresa era más pequeña, se vuelven demasiado numerosos y exigen mucho tiempo. El dueño se encuentra sumergido en una red compleja de deberes relacionados recíprocamente, que debe cumplir.<sup>4</sup>

Aunque el dueño de *esta empresa familiar en particular* ya tenga resuelto el problema al que se tiene que enfrentar –el descrito en el párrafo anterior–, debido a que ya cuenta con su *equipo gerencial*<sup>5</sup> en el que puede *delegar* las diferentes funciones de la empresa, *le sigue siendo necesario* supervisar las actividades que se realizan en la misma, para asegurarse de que su mandato sé esta llevando a cabo, y por consiguiente el cumplimiento de los objetivos planteados para la empresa y para la familia; o simplemente por el deseo del dueño de saber que es lo que esta pasando en su organización.

Sin embargo, fuera del interés propio que pudiera tener el dueño dentro de su organización, también los integrantes de su equipo gerencial comenzarían a enfrentarse a una serie de problemas nuevos. Repentinamente los canales de autoridad y responsabilidad, comunicación y organización, comenzarían a asumir mayores proporciones.

Con éste fenómeno, que es el de crecimiento, se plantearían las siguientes interrogantes: ¿Dónde se inicia la zona de autoridad y responsabilidad de un hombre y dónde termina la de otro? ¿Quién debe decirle a quién que haga qué? ¿Quién reporta a quién?. Se presenta, entonces el horizonte todo el espectro de los problemas de organización y comienza a tomar forma la necesidad de un sistema de información para la empresa.

De esta manera, nos damos cuenta que tanto el dueño como su equipo empresarial necesitan de la información para cumplir cabalmente con sus funciones y necesidades. Se dan cuenta entonces que será el sistema de información empresarial que se establezca en la empresa, la herramienta eficaz para continuar en el proceso hacia la transición de una empresa institucional.

<sup>4</sup> Cfr. BOCCHINO, W.A., *Sistemas de información para la administración*, p. 14

<sup>5</sup> Vid. *Supra*. Capítulo III, p. 65

Algunos de los motivos que pudiéramos enumerar –sin llevar un orden específico– para implantar un sistema de información en la empresa son:

1. Para que *las actividades empresariales puedan desarrollarse*. En la medida en que se cuenta con un sistema de información, cada uno de los integrantes del equipo empresarial –el emprendedor, el dueño, el operador, el director y el administrador– podrían establecer mejores cauces de comunicación para satisfacer sus propias necesidades de información veraz y oportuna; podrían estructurar flujos de información para conocer instantáneamente la aparición de problemas y así poder responder con rapidez a las crisis y trazar las trayectorias definidas para que sus ordenes lleguen a los puntos críticos de acción de la organización.
2. Para *coordinar las actividades que se desarrollen en la empresa*. Cuando otros encargados –aparte el dueño– de la toma de decisiones entran en escena, las actividades de planeación, análisis y control requieren de una coordinación muy cuidadosa. Se presenta la necesidad de definir los campos de autoridad y responsabilidad. Deben preverse canales de intercambio de informaciones entre los encargados de la toma de decisiones, con el fin de que “una mano sepa lo que está haciendo la otra”. “La participación personal relativamente simple de un hombre se ha visto reemplazada por la interacción, infinitamente más compleja, de dos o más seres humanos que tratan de administrar proporciones de la misma organización”.<sup>6</sup>
3. Para que *el dueño se asegure que las actividades que ha delegado se cumplan*. Cuando el dueño trabaja sólo, lleva en la mente los asuntos de su organización, sin embargo, debido al crecimiento que demanda la misma, se ve en la necesidad de delegar diferentes funciones. Por esa razón, el dueño más que nadie, necesita del sistema de información para volver a planear, dirigir, coordinar, analizar y controlar las diferentes actividades de su empresa. Siendo más importante para él, aún, el saber que las políticas que se hayan establecido en la empresa se estén cumpliendo y por tanto se ejerza su mandato.

<sup>6</sup> BOCCHINO, W.A., *Op. Cit.*, p. 15

4. Para que *todas las transacciones que se generen en la empresa sean registradas adecuada y oportunamente*. La red informativa que constituye un sistema de información para la empresa no solamente proporciona los datos para registrar las operaciones cotidianas, sino que, además lo que resulta más importante, brinda los datos necesarios para la planeación, el análisis, el control y la retroalimentación por parte de la dirección.
5. Y por último, para que nos ayude a entender *como operar como una empresa institucional*.

Cuya meta sería estructurar un sistema de información capaz de satisfacer los objetivos de la organización y que éste responda a las realidades de su ambiente, tanto interno como externo, sin importar quien sea el receptor.

### 5.3 El Diseño y Desarrollo de un Sistema de Información

PARTE DE LA responsabilidad del dueño como, parte del equipo gerencial, consistirá entonces en diseñar y desarrollar un sistema de información apropiado para seleccionar aquellos datos que sean críticos para la organización, los medios para captarlos, procesarlos y retroalimentarlos, para ayudar a la toma de decisiones más eficientes.

Un sistema de información eficiente para la empresa deberá captar todos los datos tan cerca de su punto de origen como sea posible y, a continuación, encauzarlos a las estaciones de procesamiento de información para ser ordenados, calculados, resumidos y procesados, para generar comunicados a los encargados de la toma de decisiones.

De esta manera, nos damos cuenta que el sistema informativo de la empresa converge por su naturaleza en la contabilidad, que es la “técnica que tiene por objeto registrar los movimientos de valores o de cantidades, obtener los resultados de dichos movimientos, facilitar su control y servir a las necesidades de información de la dirección”<sup>7</sup>

---

<sup>7</sup> Unión Europea de Expertos Contables, *Apud.* POCH, R., *Manual de control interno*, p. 13

La definición que acabamos de transcribir, pone claramente de manifiesto que *la contabilidad es el sistema informativo* indiscutible de la empresa y que de ella dependerán sus órganos directivos para encauzar sus decisiones. En suma, todo el sistema informativo *ha de estar elaborado* pensando en la recopilación final que la contabilidad ha de realizar de todos los hechos acaecidos en la empresa que, directa o indirectamente, tengan una repercusión económica.

Pero por otra parte, el sistema informativo de la empresa también se nos presenta como el medio idóneo para ejercer el control dentro de la organización. De modo que a los objetivos antes descritos: el de comunicar los hechos y presentar las bases para la toma de decisiones se añade el de controlar el correcto desenvolvimiento de la actividad empresarial.

Así, la conjunción del ciclo de operaciones de gestión –las funciones de la empresa– con el ciclo de operaciones contables –ciclo informativo– forman el *sistema de información total* que la dirección de la empresa moderna exige para continuar con su crecimiento empresarial.

Por consiguiente, el diseño y desarrollo del sistema de información de la empresa consistirá en: 1º) crear la documentación adecuada para dar soporte a las necesidades de información, 2º) organizar el sistema informativo de la empresa, 3º) desarrollar un circuito de información para permitir a la empresa desarrollar con agilidad la circulación, el intercambio y la conexión de los datos y 4º) la creación de un sistema de contabilidad –la parte técnica del sistema informativo–. Tomando en cuenta que durante el desarrollo de los cuatro elementos anteriores deberá de ejercerse paralelamente un control.

### 5.3.1 Los Soportes de la Información

HEMOS ESTADO HABLANDO de los objetivos del sistema de información de la empresa –comunicar los hechos, dar las bases para la toma de decisiones y controlar las tareas que se desarrollen en la misma–, pero ahora nos preguntamos ¿A través de que instrumentos los vamos a lograr?



Estos objetivos –antes descritos– van a ser logrados en la medida en que los miembros de la organización adopten aquellos soportes o medios físicos llamados *documentos impresos o su equivalente (formatos)*, o sea, el instrumento por el cual los usuarios van a poder plasmar todos aquellos datos que se generen a raíz de la operación diaria de la empresa, *para proporcionar* de esta manera, *el soporte* necesario de información que requiere la dirección para la generación de nuevos actos administrativos.

Así, de esta manera, el primer paso para desarrollar un sistema de información consistirá en definir: a) las funciones y las características de los formatos, b) su diseño y por último c) la conservación de la documentación.

A) **Funciones y características de los formatos:** Por formato podemos entender una hoja con un diseño establecido, en la que aparecen informaciones fijas y se prevén espacios para la inserción de datos variables<sup>8</sup>, lo que nos da la pauta para catalogarlo como el instrumento básico de obtención de información de los procedimientos administrativos.

Los datos que alimentan el sistema informativo de la empresa pueden catalogarse en dos grandes apartados: los datos provenientes del exterior plasmados en documentos no emitidos por la empresa y aquellos datos generados por la propia empresa plasmados en documentos destinados hacia terceras personas y hacia el funcionamiento interno de la organización.

En tanto las funciones a que sirve el formato son:

1. Para suprimir la necesidad de tener que copiar las informaciones de carácter repetitivo.
2. Para uniformar la presentación y la disposición de los datos.
3. Para facilitar la identificación de los registros y la simplificación de las operaciones de clasificación y de colocación en el archivo y
4. Para acelerar el proceso de elaboración de los datos.

---

<sup>8</sup> Cfr. POCH, R. *Op. Cit.*, p. 87

Así, queda pues patente la importancia del papel de los formatos en los métodos y sistemas de la administración empresarial, y para que las funciones antes descritas puedan desarrollarse eficientemente, va ser necesario que los impresos estén sometidos a un constante control con el fin de adaptarse a las necesidades cambiantes de la empresa y eliminar todos los formatos que dejen de ser útiles para la misma.

B) **El diseño de los formatos:** El diseño de los formatos es un elemento más que contribuye a que los objetivos del sistema de información se cumplan con eficiencia y seguridad. De esta manera se logra normalizar el sistema informativo de la empresa y por ende ayudar a que los documentos generados sirvan para los fines del control interno.

Para diseñar los formatos existen ciertos criterios generales que hay que tomar en cuenta, entre ellos están:

- ❖ La ordenación de los conceptos.
- ❖ Es conveniente que el documento lleve preimpresos el mayor número posible de referencias.
- ❖ Cuidar la distribución de los espacios y distancias adaptadas a las características del medio de escritura que se vaya a utilizar.
- ❖ El archivo y encuadernación.
- ❖ La identificación, la distribución y el control de los formatos.
- ❖ La economía del espacio, es decir, adoptar una forma estandarizada y evitar en lo posible las zonas inútiles y
- ❖ El efecto visual que estos puedan causar, etc.

C) **La conservación de la documentación:** Una vez que la documentación ha cumplido con su finalidad dentro del circuito informativo de la empresa —que será estudiado más adelante— esta deberá quedar almacenada y dispuesta para cualquier consulta posterior que sobre la misma deba de hacerse.

La pauta para lograr lo anterior, va a ser a través de lo que llamamos archivo que es “un lugar donde están ordenadamente reunidos todos los documentos de interés para la empresa con el fin de asegurar su perfecta conservación y garantizar al mismo tiempo el rápido despacho de las peticiones de consulta procedentes de los diversos sectores de la misma”.<sup>9</sup>

El objetivo de almacenar la información consistirá entonces en otorgar un uso posterior de la misma a cualquier usuario, además de servir como prueba de los actos empresariales y de sustento para precisar o ampliar los datos captados por el sistema informativo.

De esta manera en el archivo, podríamos encontrar información almacenada por un cierto tiempo, como aquella que vaya de acuerdo con alguna normativa legal; por un tiempo realmente corto, aquella que haya servido como documentación interna de la empresa; o aquella información que de acuerdo a su naturaleza deberá ser almacenada por tiempo indeterminado, tales como escrituras públicas, libros de contabilidad, etc.

Con lo que se ha citado del sistema general de organización de archivos, nos damos cuenta que al igual que cada uno de los aspectos de los formatos –características, funciones y diseño– el archivo de los documentos también contribuye a la eficacia y seguridad del sistema informativo de la empresa al fungir como una pieza más del control interno.

### 5.3.2 La Organización del Sistema Informativo

LA ORGANIZACIÓN DEL sistema informativo va a consistir en dotar a la empresa de los procedimientos (normas operativas) necesarios para que el proceso de registro de los datos pueda cumplir con su cometido –suministrar información confiable y adecuada a las necesidades de la administración– y, a la vez, en ordenar los medios materiales y humanos para que tales procedimientos resulten practicables.

<sup>9</sup> GIUSEPPE, C., *Apud*. POCH, R., *Op. Cit.*, p. 90

Así en la medida en que exista una buena organización del sistema de información y una clara definición de los procedimientos que se han de seguir, el enlace entre las diferentes fases de la elaboración de la información va ser más efectiva.

Por lo tanto parte de la organización del sistema informativo de la empresa consistirá en:

1. Preparar los canales de comunicación y la formulación de las reglas que deberán regir el tratamiento y la elaboración de los datos y las informaciones, y
2. La definición de los límites de información y de responsabilidad atribuidos a cada miembro de la empresa.

No pasando por alto, otro aspecto importante respecto a la organización del sistema informativo, que es la incorporación al mismo de los procedimientos de supervisión automática, es decir, el establecimiento de procedimientos para ayudar a prevenir fraudes y reducir el riesgo de error. Del que sin duda, será durante el desarrollo del circuito informativo donde tales procedimientos hallaran su aplicación.

### 5.3.3 Los Circuitos de Información

AHORA QUE YA hemos diseñado las bases sobre las cuales se nutre el sistema informativo de la empresa y tomado en cuenta las consideraciones que se deben de tener para organizar dicho sistema, nos tocará en este apartado, explicar como se relaciona y conecta el sistema informativo con los otros sistemas de la empresa.

El proceso mediante el cual los datos se transforman en información, configura lo que se denomina *circuitos de información*; consistente en intercambiar y comunicar a los demás sistemas de la organización (económico-financiero, humano-organizativo, y técnico) la información para tomar decisiones.

Los circuitos al ser insertados dentro del conjunto que forma el sistema de comunicaciones de la empresa, generan la información que adquirirá un valor todavía más terminante, debido a que el sistema de comunicaciones *no sólo* va estar basado en la obtención y transmisión de datos e informaciones operativas, sino también en la difusión de directrices, de instrucciones y de políticas, no menos que el intercambio de ideas y de opiniones.<sup>10</sup>

Por tanto, la eficiencia en la dirección de la empresa dependerá en forma directa de la eficiencia del circuito formativo que se desarrolle en esta, que atendiendo fundamentalmente a lo que nos interesa en esta tesis, será el desarrollar un circuito que *nos permita crear información*, proceso que, en última instancia, convergerá en la contabilidad, síntesis de todo el sistema.

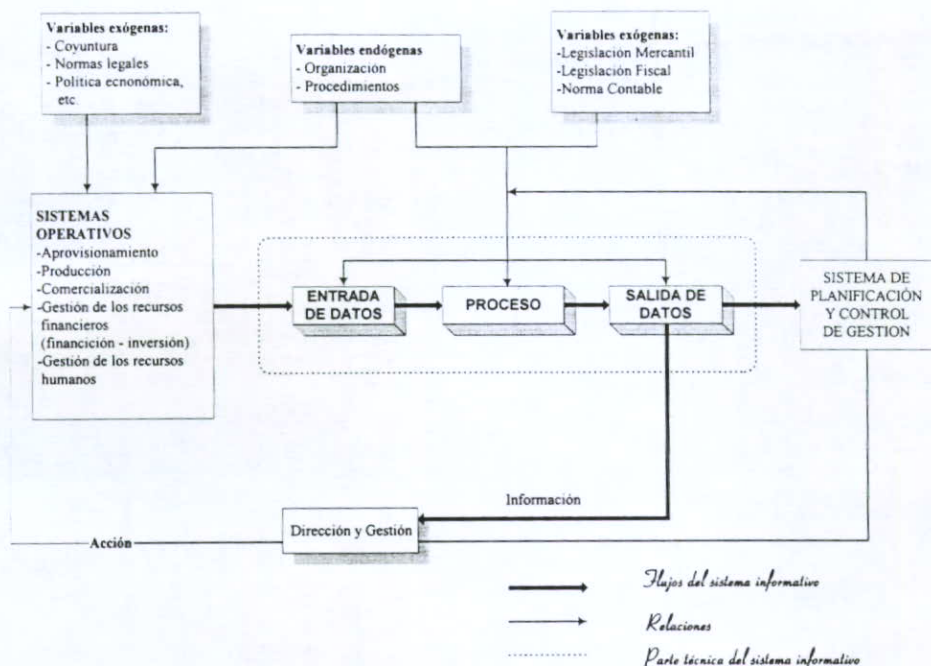
Para diseñar un adecuado circuito informativo y para que este logre sus objetivos, debemos considerar las tres actuaciones que se dan en la administración y dirección de todo sistema empresarial: planificación, organización y control.

La *planificación* consistirá en delimitar los objetivos del sistema informativo, esto es definir qué tipos de informaciones se requieren, su amplitud, periodicidad, etc.; la *organización* plasmará en procedimientos la forma de actuar; y el *control* tratará de conferir la seguridad al sistema de que los objetivos establecidos se están llevando a cabo de acuerdo a lo planeado y en caso contrario ejercer las acciones pertinentes para su corrección.

Una vez tomado en cuenta el punto anterior, podremos sentar las bases para el diseño del circuito informativo y precisar *las conexiones* que este tiene con los demás sistemas que operan en la empresa. El esquema general del circuito se presenta en la *figura 5.1*, mismo que nos servirá de base para explicar su configuración.

---

<sup>10</sup> Cfr. POCH, R., *Op. Cit.*, p. 92



**Figura 5.1** El Sistema Informativo y su conexión con los restantes Sistemas:  
El Circuito Informativo de la Empresa<sup>11</sup>

La primera relación o conexión que podemos observar dentro del circuito informativo es aquella que se realiza entre la parte técnica del sistema informativo de la empresa y el sistema operativo de la misma. Esta parte técnica está compuesta por tres fases que definen otras tantas funciones: la entrada de datos, el proceso o tratamiento de los datos y la salida de informaciones. A través de la entrada de datos, el sistema de información es conectado con el sistema operativo de la empresa, mismo que del cual capta todas y cada una de las operaciones que dan lugar al flujo de datos cuyos soportes suelen ser los documentos generados en las distintas transacciones. Por otra parte, sin entrar en detalles al proceso de transformación de los datos —que será tema del siguiente apartado—, nos topamos con el flujo de salida de información —salida de datos— que fluye hacia los órganos encargados de la dirección y la

<sup>11</sup> POCH, R., *Op. Cit.*, p. 99

gestión de la empresa cuya información impulsa a la toma de decisiones las cuales son revertidas sobre los sistemas de operación.

Otra importante relación que hay que destacar, es la existe entre el sistema informativo y el sistema de planificación y control de gestión. La función de este sistema –de planificación y control de gestión– consiste en elaborar los presupuestos y posteriormente compararlos contra lo realizado para, de esta manera, emitir ciertos informes que, complementados con otras técnicas de control, son elevados a la dirección para corregir posibles desviaciones. La salida de datos del ciclo informativo, en especial los derivados de la contabilidad, son los que transportan los datos hacia el referido sistema, de planificación y control de gestión, para que de esta manera sus funciones puedan llevarse a cabo. Y de manera contraria el circuito informativo recibe del departamento de planificación y control la información relativa a los presupuestos, las instrucciones para la elaboración de los estados financieros, etc.

También cabe hacer mención de las variables exógenas que inciden sobre los sistemas de la empresa al condicionar las decisiones empresariales y la forma de operar. Entre ellas encontramos en primer lugar, las variables que afectan en forma directa al sistema operativo tales como son las normas legales, las directrices de la política monetaria, y el medio ambiente en general; y siguiendo este mismo enfoque, aquellas variables que se vinculan directamente con el sistema informativo de la empresa que regulan los procesos de la transformación de los datos en información, tales como la legislación mercantil y fiscal entre otras.

Y finalmente, inciden en el circuito de información, tanto en los sistemas operativos como en el sistema informativo, un grupo de variables de naturaleza endógena, tales como el modelo de organización que se haya adoptado como los procedimientos, cuyas funciones consistirán en regular todos los actos que se ejerzan bajo la forma de las normas y reglamentos internos.

### 5.3.4 La Contabilidad como la parte técnica del Sistema Informativo de la Empresa.

SI LOS FORMATOS fungieron como el instrumento para dar soporte a los actos de la empresa; la organización del sistema consistió en dotar a la empresa de los procedimientos para regular el proceso de la elaboración de los datos; y el circuito de información detalló las vías o canales de circulación, intercambio y conexión de los datos del sistema informativo con los demás sistemas de la empresa; lo que ahora le tocará desarrollar a la contabilidad es el proceso de la **transformación de los datos en información** que necesite la administración y sus órganos directivos para su operación y encauzamiento de sus decisiones.

De esta manera, se nos pone claramente de manifiesto que la *contabilidad* al integrarse con los otros elementos que acabamos de mencionar forman el *sistema informativo total de la empresa*.

En consecuencia, todo el sistema informativo tendrá que estar elaborado pensando en la recopilación final que la contabilidad ha de realizar de todos los hechos acaecidos en la empresa que, directa o indirectamente, tengan una repercusión económica.

#### 5.3.4.1 El Ciclo Contable

AL ESTAR ESTRUCTURADA la contabilidad como un ciclo autónomo, que va desde la captación de los hechos económicos (realidad económica), hasta la presentación de los estados financieros que contienen la información básica sobre tales hechos (realidad contable), elaborada según los métodos, procedimientos y criterios de la técnica que le es propia; puede aseverarse entonces que tal sistema contable viene a constituirse como el *subsistema* del sistema informativo general de la empresa.



La figura 5.2 nos muestra la particularización de la figura que se presentó anteriormente, y en consecuencia la ilustración del concepto de este ciclo contable, que viene a representar el proceso de como los datos son transformados en información.

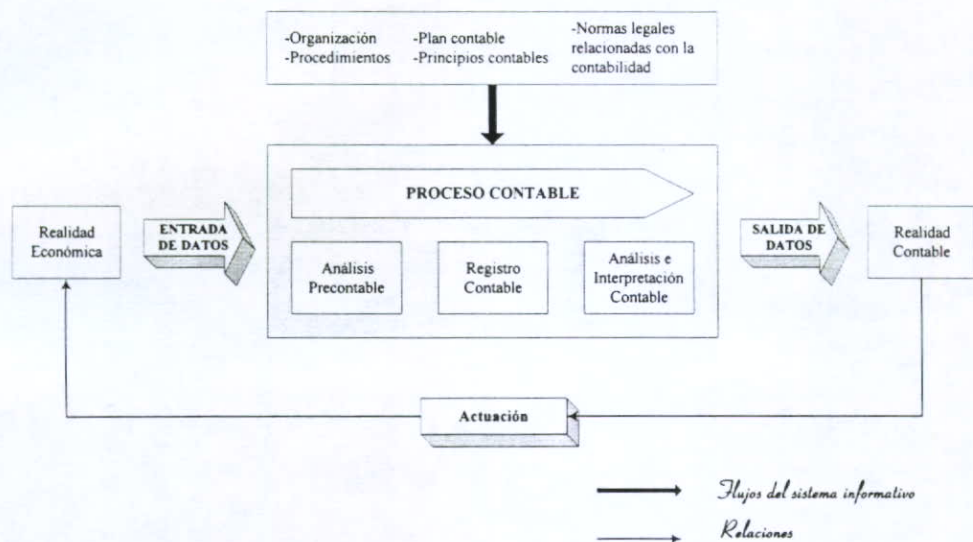


Figura 5.2 El Esquema del Ciclo Contable<sup>12</sup>

Al igual que el anterior, encontramos en primer lugar, el flujo de entrada de datos que al estar relacionado con los demás sistemas empresariales, capta la realidad de los hechos económicos y transacciones que en ellos se generan.

Ya una vez que los datos han sido captados, estos son traspasados al lugar donde se va a *crear la información*, es decir son traspasados al proceso contable, síntesis del sistema informativo de la empresa. El proceso contable se encuentra caracterizado por tres grandes fases:

1ª) **Análisis precontable:**

Supone la captación de los hechos, su clasificación, medición y valoración.

<sup>12</sup> POCH, R. *Op. Cit.*, p. 102

### 2ª) **Registro contable:**

Esta fase va desde la formulación de los asientos hasta la elaboración de los estados financieros básicos (balance general, estado de resultados, estado de cambios en la situación financiera y estado de variaciones en el capital contable). Se desdobra, a su vez, en tres subfases: registro cronológico, registro sistemático y síntesis. En el desarrollo de estas etapas del registro, tienen lugar operaciones propias de acuerdo con los principios de contabilidad generalmente aceptados que establecen la delimitación e identificación del ente económico, las bases de cuantificación de las operaciones y la presentación de la información financiera cuantitativa por medio de los estados financieros.

### 3ª) **Análisis e interpretación contable:**

Consiste en el estudio de los estados financieros y en la elaboración de información especialmente dirigida a los órganos directivos. Se obtienen así los productos de información –salida de datos– que contienen análisis económicos, financieros, patrimoniales, etc.<sup>13</sup>

De esta manera el proceso contable proporciona un flujo de salidas de informaciones –salida de datos– con un alto grado de elaboración, que como dijimos anteriormente, van a ayudar a la dirección y al control de gestión para la toma de decisiones.\* Estas salidas de datos que genera el proceso contable vienen a reflejar, en realidad, la situación económica y financiera de la empresa desde una perspectiva contable.

Y por último, para concluir con el ciclo contable –que viene a ser la parte técnica del sistema informativo de la empresa– debe hacerse mención a las variables que condicionan y regulan al proceso contable. Unas, como la organización y los procedimientos, son diseñadas al organizar el sistema informativo de la empresa; otras como los planes contables y los principios de general aceptación pertenecen al ámbito institucional de la Contabilidad, que se presentan bien como los “conceptos básicos que establecen la delimitación e identificación del

<sup>13</sup> Cfr. POCH, R., *Op. Cit.*, p. 103

\* Ejemplos de estos documentos se encuentran citados en el apartado 5.3.4.3, *La Información Financiera*.

ente económico, las bases de cuantificación de las operaciones y la presentación de la información financiera cuantitativa por medio de estados financieros”<sup>14</sup>; y las normas legales relacionadas con la contabilidad tales como el Derecho Mercantil, Fiscal, Laboral, etc. que complementan, finalmente, el cuadro regulador de la contabilidad.

### 5.3.4.2 El Sistema Contable

UNA VEZ DESCRITO el proceso en que va incurrir la contabilidad –el ciclo contable–, resulta importante respondernos ¿Qué tipo de información requiere la administración y sus órganos directivos, para que puedan apoyar en la transición de la empresa familiar a institucional?, y por ende, al significado que representa el sistema contable de la organización.

El sistema contable consiste en: “la documentación mercantil, los registros y los informes, además del conjunto de los procedimientos que se emplean para registrar las transacciones y reportar sus efectos”<sup>15</sup>; mismo como sabemos converge en la contabilidad, que es la técnica para medir, describir e interpretar la actividad económica de una empresa, cuyo propósito fundamental, es el de proporcionar información financiera sobre la misma.

Sin embargo, la contabilidad aparte de registrar la información histórica deberá, por tanto, atender también a las demandas de la administración generando información principalmente relacionada con el futuro para la toma de decisiones, la planeación y el control de las actividades del negocio.

De tal manera, que para poder atender ambos requerimientos de información –histórica e información para la planeación– la contabilidad deberá ser capaz de desarrollar **información financiera y administrativa** para dar cumplimiento a las necesidades de la administración.

Así pues, por la definición de **contabilidad financiera** entendemos:

<sup>14</sup> IMCP, A.C., *Principios de contabilidad generalmente aceptados*, p. 23

<sup>15</sup> PYLE, W.W., *Principios fundamentales de contabilidad*, p. 223

“La técnica que se utiliza para producir sistemática y estructuradamente información cuantitativa expresada en unidades monetarias de las transacciones que realiza una entidad económica y de ciertos eventos económicos identificables y cuantificables que la afectan, con objeto de facilitar a los diversos interesados el tomar decisiones en relación con dicha entidad económica.”<sup>16</sup>

Misma que nos da la pauta para distinguir los dos diferentes tipos de sistemas contables que operan en las organizaciones, el sistema analítico y el perpetuo.

Y por *contabilidad administrativa* “el sistema de información al servicio de las necesidades internas de la administración, con orientación pragmática destinada a facilitar las funciones administrativas de planeación y control así como la toma de decisiones.”<sup>17</sup>

Así, la contabilidad al contar con información financiera (que opera sobre una perspectiva histórica) e información administrativa (que procesa datos económicos y no económicos de las operaciones realizadas o por realizar, orientada hacia el futuro) la administración deberá ser capaz de planear, controlar y tomar decisiones necesarias para incrementar la eficiencia y productividad de sus operaciones.

Por tanto, el papel de la contabilidad consistirá en desarrollar, interpretar y comunicar esta información, que al ser llevada a cabo en manera conjunta por la contabilidad financiera y la contabilidad administrativa formaran el *sistema contable de la organización*.<sup>18</sup>

#### 5.3.4.3 La Información Financiera

PARA QUE LA información, que haya sido generada por el sistema contable de la organización, satisfaga adecuadamente las necesidades de la administración, así como para que mantenga vigente su utilidad, deberá cumplir con una serie de requisitos. Que atendiendo a los *Principios de Contabilidad* a manera de resumen se nos presentan a continuación:

<sup>16</sup> IMCP, A.C., *Op. Cit.*, p. 19

<sup>17</sup> GUAJARDO, G., *Contabilidad*, p. 3

<sup>18</sup> Cfr. PAGE, J., *Accounting and information systems*, p. 5

Las características fundamentales que debe tener la información contable son utilidad, confiabilidad y provisionalidad. La *utilidad* nos hace referencia a la cualidad de adecuarse la información al propósito del usuario. Debido a la razón de que cada usuario es distinto y a la imposibilidad de conocer sus necesidades particulares, se presenta la información general por medio de los estados financieros y otros documentos.

Los documentos más frecuentes que suministra la contabilidad podemos clasificarlos en:

- ❖ “Información sobre la posición financiera en un momento determinado del tiempo (Balance general)
- ❖ Información sobre variaciones durante un período de tiempo (Estado de flujos):
  - Información sobre variaciones del efectivo durante un período de tiempo (Flujo de efectivo)
  - Información sobre variaciones del Fondo de Maniobra durante un período de tiempo (Estado de Origen y Aplicación de Fondos).
  - Información sobre las variaciones en los activos netos (neto patrimonial) durante un período de tiempo (Estado de Resultados).
- ❖ Datos para la planificación y control, especialmente datos presupuestarios e informes sobre la experiencia real en comparación con las previsiones formuladas.
- ❖ Datos para estudios especiales que pueden ser necesarios para decisiones de inversión, producción, etc.”<sup>19</sup>

Además, la utilidad de la información deberá de atender a su contenido informativo y a su oportunidad. Es decir, la información que ésta provea deberá ser relevante, veraz, y comparable; y estar disponible en todo momento para que cuando los usuarios la necesiten puedan tomar sus decisiones.

---

<sup>19</sup> CASANOVAS, I., *Representación contable de flujos económicos y financieros*, Apud. POCH, R. *Op. Cit.*, p.p. 103/104

Por otro lado, la **confiabilidad** es la característica de la información contable por la que el usuario la acepta y utiliza para tomar decisiones basándose en ella. Esta característica se encuentra muy ligada con el proceso contable al producir la información, debido a que si la información es estable (la operación y las reglas no cambian con el tiempo), objetiva (se presenta la realidad de la empresa de acuerdo a las reglas) y verificable (la información puede ser comprobada), la información va a tender a ser más uniforme y no se van a ver afectados los intereses de los usuarios de la información.

Y por último, la **provisionalidad** de la información contable significa que no representa hechos totalmente acabados ni terminados; si no que por la necesidad de tomar decisiones obliga a la administración a hacer cortes artificiales en la vida de la empresa para presentar los resultados de operación y su situación financiera cuyos efectos no terminan a la fecha de los estados financieros.

#### 5.4 La Relación entre el Sistema de Información y el Control Interno

ES UN HECHO que el sistema informativo–contable desempeña un papel importante como elemento del control interno de la empresa, al darle un seguimiento a la operativa económica de la misma; pero a la vez, se ve la necesidad de establecer ciertos controles sobre el propio sistema informativo con el fin de asegurar su fiabilidad. Este aspecto dual que se da en el ámbito informativo –que nos deja ver la relación existente entre ambos sistemas– nos lleva a considerar: 1º) Al sistema informativo como un elemento del control interno general de la empresa, y 2º) El control interno del sistema informativo.

La *figura 5.3* que se nos muestra a continuación, nos presenta los elementos esenciales que, con respecto a las tres fases en que se desenvuelve el sistema informativo con su vinculación con el control interno, nos sirven para delimitar el ámbito en que estos operan.

	El control interno mediante el sistema informático	El control interno del sistema informático
<b>FASE ANTECEDENTE</b>	<p>Objetivos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Autorización de los actos.</li> <li>❖ Adecuada Clasificación</li> <li>❖ Eficiencia de los actos</li> </ul> <p>Medios:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Documentación soporte</li> <li>❖ Análisis previo al registro</li> <li>❖ Procedimientos preestablecidos</li> </ul>	<p>Objetivos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Bases para el funcionamiento del control</li> </ul> <p>Medios:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Planificación</li> <li>❖ Programación</li> <li>❖ Organización</li> </ul>
<b>FASE CONCURRENTE</b>	<p>Objetivos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Evitar fraudes encubiertos.</li> <li>❖ Seguimiento de los hechos.</li> </ul> <p>Medios:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Función de registro separada.</li> <li>❖ Rotación del personal.</li> <li>❖ Supervisión automática y discrecional sistemática.</li> </ul>	<p>Objetivos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Evitar errores</li> <li>❖ Eficiencia del sistema informático</li> </ul> <p>Medios:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Dirección</li> <li>❖ Supervisión automática y discrecional sistemática.</li> </ul>
<b>FASE SUBSIGUIENTE</b>	<p>Objetivos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Constatación de que se han seguido la política, directrices, y procedimientos.</li> <li>❖ Constatación de la legalidad de los actos.</li> <li>❖ Constatación de los justificantes.</li> </ul> <p>Medios:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Supervisión discrecional.</li> <li>❖ Auditoría interna.</li> </ul> <p>Análisis histórico-comparativo.</p>	<p>Objetivos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Constatar la calidad del sistema.</li> </ul> <p>Medios:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Supervisión que implica:             <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Comparación objetivos-realizaciones.</li> <li>▪ Corrección.</li> </ul> </li> </ul>

**Cuadro 5.3** El Sistema Informativo y el Control Interno:  
Fases y Formas de Actuar.<sup>20</sup>

<sup>20</sup> POCH, R., *Op. Cit.*, p. 102

El *sistema informativo como elemento del control interno* –primera relación– descansa en el hecho de que el sistema informativo capta la actuación de los sistemas operativos empresariales y, a la vez, constituye el principal elemento de apoyo de los órganos directivos para la toma de decisiones. Es, por lo tanto, un instrumento básico para ejercer el control.

Atendiendo a esta relación, el sistema informativo actúa de manera preventiva durante su *fase antecedente*; durante su *fase concurrente o concomitante* desarrolla los controles y los registros, esencialmente contables; y durante su *fase subsiguiente* comprende el control a posteriori de los actos a través de su carácter verificativo o de descubrimiento.

Y en cuanto *al control interno del sistema informativo* –segunda relación–, tiene como objetivos genéricos la correcta y racional captación de la realidad económica–patrimonial de la empresa asegurando la fiabilidad, en su aspecto técnico informativo, de los estados financieros así como de cuantos documentos se elaboren para ser utilizados por los órganos directivos.

Las peculiaridades de las tres fases del control interno, giran sobre los aspectos técnicos del tratamiento de los datos y, de forma muy especial, sobre la contabilidad. De esta manera, durante su *fase antecedente* su objetivo consistirá en sentar las bases para que pueda operar el control interno, y los medios girarán fundamentalmente en torno a la planificación, la programación y la organización del sistema informativo.

Durante su *fase concurrente* actúan en ella controles de carácter preventivo orientados a los objetivos de eficiencia y a la eliminación de errores, utilizando como medios la mayoría de los manuales de la dirección y de la supervisión; y por último, durante su *fase subsiguiente* se desarrolla en ella una función de control de carácter preferentemente correctivo sobre el funcionamiento del sistema informativo, cuyo objetivo es conocer si se alcanza la calidad de la información prevista en los planes y programas, cuyo medio es esencialmente la supervisión.

No sin embargo hayamos resaltado la relación existente entre los dos sistemas –de información y de control– en el siguiente capítulo, dada la importancia que tiene este último, va a ser desarrollado con mayor detalle.





POR LO TANTO, a manera de conclusión podemos decir que, el sistema de información es algo más que un sistema básico de contabilidad y procesamiento de datos. No se debe considerar como un fin en sí mismo, sino pensar que se basa en: 1º) el flujo de datos y en las operaciones de procesamiento; 2º) la determinación de las necesidades de información; 3º) el flujo de información y 4º) las interacciones administrativas y operativas que tienen lugar en toda la organización y que el propio sistema contribuye a apoyar.

Así, el criterio para evaluar la eficiencia de un sistema de información consistirá en que éste proporcione datos exactos, oportunos y significativos para la planeación, la operación y el control, de los que inicialmente hablábamos, con el fin de lograr que el crecimiento de la organización sea el óptimo.

Una vez diseñado, la principal función del sistema de información consistirá en “proporcionar a los encargados de la toma de decisiones datos oportunos y exactos que les permitan tomar y aplicar las decisiones necesarias para mejorar al máximo las relaciones recíprocas entre los hombres, los materiales, las máquinas y el dinero, con el fin de poder alcanzar más eficientemente las metas establecidas por la organización.”<sup>21</sup> »

<sup>21</sup> BOCCHINO, W.A., *Op. Cit.*, p. 20

---

CAPÍTULO

---

La Organización del  
Control Interno en el  
Sistema Empresarial

---

---

## 6.1 El Control en la Empresa

EN EL CAPÍTULO anterior, hablamos de los diferentes sistemas que integraban a la empresa: el sistema humano–organizativo, el económico–financiero, el técnico y el informativo. Lo cual nos hace pensar que sí el sistema humano–organizativo es el que hace funcionar los otros tres restantes sistemas y a través del cual las decisiones de gestión atienden a la consecución de los objetivos y fines establecidos por la política empresarial, es preciso que existan unos medios adecuados para garantizar su alcance.

Así pues, un sistema de controles en la empresa que fije límites, asegure que los objetivos establecidos por la planeación se están llevando acabo, permita producir hechos previsibles y disminuya la necesidad de una intensa supervisión, es un mecanismo que va a favorecer para lograr la seguridad y la eficiencia que necesita la organización en su proceso de institucionalización. Mismo cuya función, va a ser desempeñada por otra de las herramientas de que se sirve la empresa para el buen funcionamiento de su organización: *el control interno*. Un esquema simple de lo dicho (referido al control en la actividad global de la empresa) podría ser el que se presenta en la siguiente *figura 6.1*.

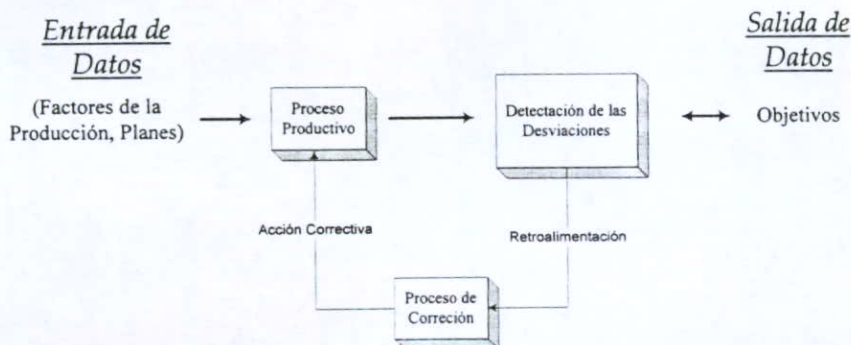


Figura 6.1 Flujo de la Función Correctora de las Desviaciones<sup>1</sup>

<sup>1</sup> POCH, R., *Manual de control interno*, p. 16

## 6.2 El Control Interno y sus Objetivos

PARA QUE LA EMPRESA familiar pudiera superar la *crisis de liderazgo*, el dueño tuvo que redefinir su estructura de organización; y para que le proporcionara a ésta misma una visión fidedigna de cuanto ocurre en la empresa y de su situación económica-financiera, el mismo dueño junto con su equipo empresarial, tuvo que diseñar un sistema de información adecuado.

Pero ahora, que podríamos decir que la empresa se encuentra en la etapa de *crecimiento por dirección*, caracterizada por un mayor crecimiento, número de empleados, diversificación de productos, etc., al mismo dueño le va ser necesario *controlar* las acciones que se desarrollen tanto en el ámbito operativo como en el sistema informativo-contable, para que las actuaciones y decisiones propias de la dinámica empresarial, se desarrollen de manera *eficiente* y le dé la *seguridad* que requiera para que sean confiables.

Será entonces, el sistema de control interno que se desarrolle en la empresa —*el último proceso para llegar a la toma de decisiones institucionales*— el medio a través del cual el dueño logre cumplir con esos objetivos y de esta manera, terminar con el proceso de institucionalización que requiere y demanda para la supervivencia de la empresa familiar.

Así pues, por control interno entendemos:

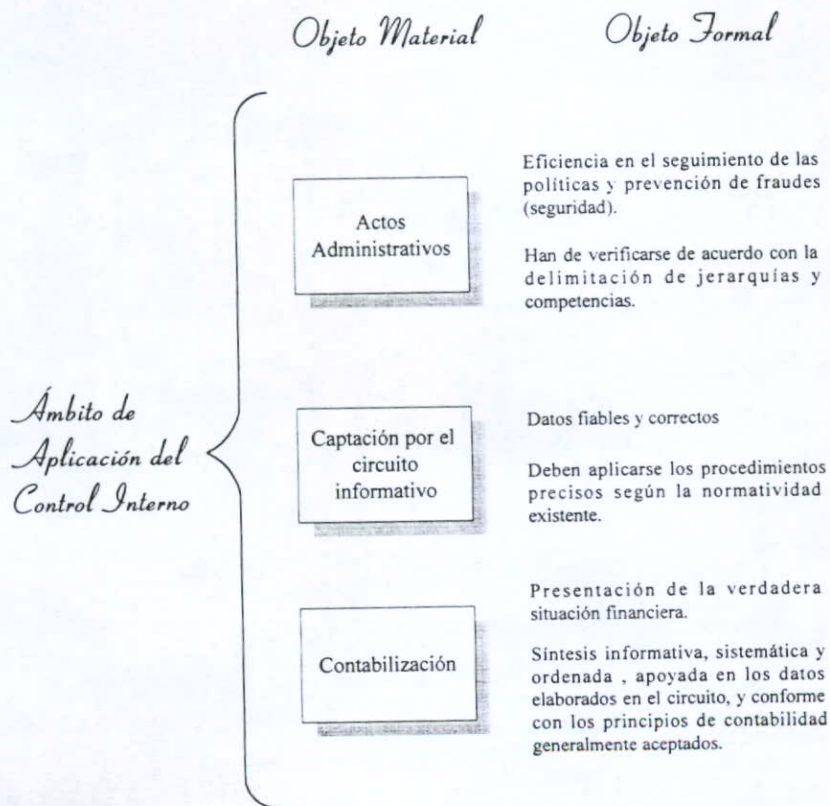
“...el plan de organización y todos los métodos y medidas coordinados adoptados dentro de una empresa para salvaguardar su activo, verificar la exactitud y confiabilidad de sus datos contables, fomentar la eficiencia de operación y alentar la observancia de las políticas administrativas prescritas. Esta definición reconoce que un “sistema” de control interno va más allá de los aspectos relacionados directamente con las funciones de los departamentos de contabilidad y de finanzas”.<sup>2</sup>

La pasada definición nos deja ver que el ámbito del control interno no sólo deberá desarrollarse en las funciones estrictamente contables y del circuito informativo, sino que

<sup>2</sup> SAS, núm. 1, sección AU 320.09, *Apud.* DEFLIESE, L.P., *Auditoría Montgomery*, p. 268

también, deberá de cubrir el control de toda la organización administrativa de la empresa; de ahí su organización como sistema empresarial.

Por tanto, el control interno deberá de desarrollarse dentro de tres aspectos –ámbitos diferentes– de la organización administrativa: *los actos administrativos, el circuito informativo y el sistema contable* (que vienen a constituir el objeto material del control interno). Podríamos reflejar lo dicho en el siguiente esquema (*figura 6.2*) que contempla el orden lógico de sucesión de los actos objeto del control interno:



**Figura 6.2** *Objetos del Control Interno*<sup>3</sup>

<sup>3</sup> *Ibid.* p. 26

En tanto, el objeto formal de cada uno de los ámbitos en que se desarrolla el control interno consistirá en relación con los actos administrativos: la búsqueda de eficiencia y seguridad conforme a las bases establecidas por la organización y las políticas empresariales; respecto al circuito informativo: la obtención de datos fiables y correctos; y en cuanto al sistema contable: que se plasme la verdadera situación financiera y patrimonial de la empresa.

Así pues, el objetivo general del control interno consistirá en la búsqueda de la *eficiencia* y la *seguridad* de las operaciones y de la organización. En cuanto al primer objetivo el obtener una buena administración y adherencia a las políticas empresariales y en cuanto al segundo objetivo encierra una serie de metas parciales que pueden enumerarse así: prevenir errores e irregularidades, proteger los activos y asegurar la fiabilidad y la información.

Por tanto, él:

- ❖ Salvaguardar su activo
- ❖ Verificar la exactitud y confiabilidad de sus datos contables
- ❖ Fomentar la eficiencia de operación, y
- ❖ Alentar la observancia de las políticas administrativas prescritas.

Vendrán a conformar, de cierta manera, los objetivos particulares del control interno; no pasando por alto, que otro de los objetivos o más propiamente dicho, otra de las funciones de actuación del control interno, es el de ejercer su función en un sentido preventivo. Es decir, el de evitar o impedir que las irregularidades y los errores se cometan y se realice una concreta y racional captación de la realidad económica-patrimonial de la empresa.

En resumen, el sistema de control interno incluye todas las medidas diseñadas para asegurar a la dirección que el negocio opera en su totalidad de acuerdo con el plan trazado y se destaque la consecución de estados financieros correctos, que ayuden para una mejor toma de decisiones institucionales.

## 6.2.1 Elementos del Control Interno

SI EL SISTEMA de control interno debe cubrir todas las áreas y facetas de un negocio, los elementos fundamentales en que debe basarse han de ser lo suficientemente amplios como para abarcar todas aquellas funciones.

Un sistema de control interno comprende cierto número de elementos interrelacionados: el ambiente de control, los sistemas de contabilidad, los controles internos contables y los controles internos administrativos. Mismos que por su utilidad, va a ser explicados a continuación.

### 6.2.1.1 Ambiente de Control

UNO DE LOS elementos más relevantes del control interno, consiste en determinar el ambiente de control que se vive en la organización, es decir, las actitudes, capacidades, percepciones y acciones del personal de una empresa, especialmente la dirección, para que de esta manera se propicie el buen funcionamiento de los procedimientos y técnicas de control contable, que se hayan seleccionado en la empresa.

El concepto de ambiente de control es útil porque se ocupa de las interrelaciones que existen entre los elementos del control interno y constituye un marco dentro del cual se pueden evaluar los procedimientos específicos de control. Y por el contrario, un ambiente poco favorable de control puede causar que algunos controles contables se vuelvan ineficaces.

A manera de resumen los factores que afectan al ambiente de control de una empresa se pueden reflejar típicamente en:

- ❖ “La composición y las actividades de su consejo familiar y su consejo de administración profesional
- ❖ Su estructura organizativa

- ❖ La competencia e integridad de su personal, especialmente de quienes ocupan cargos administrativos clave
- ❖ Las maneras de comunicar las responsabilidades y la autoridad
- ❖ El sistema informativo de la empresa
- ❖ Los métodos de supervisión
- ❖ Las políticas, y
- ❖ Las condiciones físicas (los lugares de trabajo y el equipo) entre otros.”<sup>4</sup>

### 6.2.1.2 Sistemas de Contabilidad

COMO SABEMOS, UN sistema de contabilidad –mismo que fue estudiado en el capítulo anterior– es un mecanismo a través del cual las operaciones, se identifican, reúnen, clasifican, analizan y se registran para emitir estados financieros, para de esta manera proporcionar a terceras personas, a la administración y a los empleados información acerca del procesamiento y registro de las operaciones.

Sin embargo, el sistema de contabilidad depende de los procedimientos de control interno para asegurar la *confiabilidad* de los datos contables.

Así, todos los documentos que se generen, deberán de estar sujetos con frecuencia a la revisión y control de los diferentes usuarios para que puedan detectar errores en la información debidos a las fallas de los procedimientos de contabilidad o de los controles internos correspondientes que no funcionaron eficaz y continuamente.

### 6.2.1.3 Control Interno Contable

EL CONTROL INTERNO contable consiste en el plan de organización, procedimientos y registros relacionados especialmente con la *salvaguarda del activo* y la *confiabilidad de la información contable*. Cuyas técnicas y procedimientos mediante los cuales se ejerce dicho

<sup>4</sup> Cfr. DEFLIESE, L.P., *Op. Cit.* p. 279



control pueden clasificarse como controles básicos, división de tareas y controles de supervisión.

Los **controles básicos** son aquellos que resultan necesarios para satisfacer los objetivos generales de control del procesamiento y registro de las operaciones, del mantenimiento de los registros contables y de la limitación del acceso a los activos y registros al personal autorizado. Este tipo de controles se aplican directamente a los datos, a los registros y a los activos, así como a los documentos relacionados.<sup>5</sup>

Por tanto, estos controles deberán estar destinados a garantizar que todas las operaciones válidas sean registradas en forma completa y exacta, para que los errores de ejecución o registro sean detectados tan pronto como sea posible y que el acceso a los activos este, a su vez, restringido. Es decir, se logrará que los objetivos de integridad, validez, exactitud, mantenimiento y seguridad física lleguen a generar registros financieros confiables. La función de cada uno, a manera de resumen, va a consistir en garantizar:

1. La **integridad** de que todas las operaciones efectuadas queden registradas y resumidas en los registros contables
2. La **validez** de que todas las operaciones registradas representen acontecimientos económicos que tuvieron lugar en realidad y fueron debidamente autorizados
3. La **exactitud** de que las operaciones estén registradas con su importe correcto, en la cuenta correspondiente y en forma oportuna, en cada etapa de su procesamiento
4. El **mantenimiento** de que los registros contables, una vez asentadas todas las operaciones, siguen reflejando los resultados y la situación financiera del negocio, y
5. La **seguridad física** de que el acceso a los activos y a los documentos que controlan su movimiento está restringido al personal autorizado.

La **división de tareas**, como se verá más adelante, viene a conformar uno de los requisitos mínimos para operar eficientemente el control interno de una empresa. Éste consiste en limitar las actividades de una persona para restringir la posibilidad de que pueda sustraer activos u ocultar irregularidades y errores; ya sea separando la responsabilidad de la custodia de los activos del manejo de los registros correspondientes, u otra modalidad que se establezca.

<sup>5</sup> DEFLIESE, L.P., *Op. Cit.* p. 281

Y por último, de las técnicas del control contable interno, tenemos los *controles de supervisión*, que consisten en rutinas para vigilar o revisar el adecuado funcionamiento de los controles básicos.

#### 6.2.1.4 Control Interno Administrativo

EL ÚLTIMO DE LOS elementos del control interno, a través del cual se logra mejorar la *eficiencia operacional* de la empresa, lo viene a constituir el control interno administrativo; que aunque no tiene relación directa con la confiabilidad de los registros contables, se relaciona directamente con los procesos de decisión que dan lugar a la autorización de las operaciones por la administración.

De esta forma, los planes de organización, los métodos y medidas coordinados adoptados dentro de la empresa que sirvan para fomentar la eficiencia de la operación y alienten la observancia de las políticas administrativas prescritas serán considerados como los dichos controles administrativos. Ejemplo de alguno de ellos, es el requisito de que los agentes vendedores presenten informes detallados de gastos cuando han salido de viaje; u otro ejemplo sería el que muestren informes sobre los clientes visitados en el día.

Más sin embargo, cabe destacar que las definiciones de control administrativo y control interno contable no se excluyen mutuamente; si no que por el contrario, algunos de los métodos y procedimientos comprendidos en el control administrativo pueden formar parte también del control interno contable, u otros controles administrativos pueden estar basados en los datos contables o integrados en ellos. En lo que se van a diferenciar va a ser en su finalidad primordial.

### 6.3 Aspectos básicos para la Aplicación del Control Interno

ANTERIORMENTE SE HABLO sobre el conjunto de los elementos necesarios, que el dueño y los usuarios interesados deben prestar atención, para conformar el control interno en la empresa.

Lo que ahora nos tocará exponer, es señalar los aspectos básicos para *aplicar*\* el sistema de control interno que se quiera desarrollar en la organización.

Tales aspectos básicos van a consistir en: hacer una separación de las funciones que se realicen; ejercer de manera eficiente la supervisión de las actividades y operaciones; dar a conocer procedimientos claramente definidos y lo más importante, determinar el elemento personal con el que se cuenta.

### 6.3.1 La separación de funciones

COMO PUDIMOS OBSERVAR la separación de funciones pertenece a una de las técnicas del control contable interno, sin embargo, debido a su importancia también es uno de los principios inviolables, que precisamente, en torno a éste puede sintetizarse la forma en que debe ser organizado el control.

Toda transacción comprende tres aspectos fundamentales, según se resume en la siguiente figura: (figura 6.3)

Función	Ámbito del control
AUTORIZACIÓN	La iniciación de obligaciones contractuales.
CUSTODIA	La manipulación de los activos involucrados en la transacción.
REGISTRO	Creación de evidencia documental de la transacción y su contabilización.

Figura 6.3 Funciones del Control Interno<sup>6</sup>

\* En este sentido, debemos entender por la palabra *aplicar*: el emplear alguna cosa, el principio o procedimiento para la consecución de un fin. Es decir, emplear los diferentes aspectos básicos para ejercer en la empresa el sistema de control interno.

<sup>6</sup> POCH, R., *Op.Cit.* p. 46

La esencia del control interno va a radicar en la separación de estas tres funciones y va a corresponder a la dirección de la empresa el establecer un plan de organización que las encauce así como el que las supervise.

Por lo que respecta a la autorización, esta función va a radicar fundamentalmente en el aspecto jerárquico de la empresa motivo por el que el organigrama, deberá de indicar claramente las personas o departamentos responsables de funciones tales como ventas, compras, pagos de facturas, etc., así como las líneas de autoridad y responsabilidad que se deben respetar. Así pues, se convierte en el instrumento principal a través del que actuará el control interno.

En cuanto a la custodia de los activos, su separación de las restantes funciones es vital en orden de prevenir irregularidades y malversaciones ya que si se divide entre varias personas la custodia del activo, la aplicación de los procedimientos de contabilidad y los correspondientes procedimientos de control contable, traerá por consiguiente la disminución de la posibilidad de que los empleados se apropien indebidamente de los mismos y oculten sus fraudes o errores.

Para garantizar la eficacia a la función de custodia, algunos de los elementos básicos que podríamos mencionar son: los de orden organizativo, que tienen su origen en el organigrama – asignación de funciones de custodia y responsabilidades inherentes–, y los de carácter material, aquellos que se encuentran relacionados directamente con los sistemas de seguridad física.

Finalmente, si el registro ha sido generado y desarrollado por personas distintas a las encargadas de captarlos y tratarlos contablemente la separación de la función de registro va a asegurar, un mayor grado de fiabilidad de la información. Es decir si dos procedimientos de contabilidad relacionados con una misma operación son manejados por personas diferentes, cada uno servirá como control del otro.

### 6.3.2 La supervisión

LA PRESENCIA DE LOS controles de supervisión ofrece una seguridad razonable de que las funciones del control interno operen en la forma prevista todo el tiempo; así como también asegurarse de que, si se producen errores, serán detectados oportunamente. La supervisión de las funciones del proceso de control podemos dividir las en dos tipos: la supervisión automática y la supervisión discrecional.

La *supervisión automática* también conocida como “chequeo interno”, como su nombre lo indica consiste en una serie de dispositivos y procedimientos implícitos dentro del sistema de control interno, que puestos en práctica aseguran la fiabilidad del proceso de control; es decir, es un control automático que actúa en los procesos de trabajo incorporados a la organización de la empresa. De esta manera la supervisión automática podrá llevarse a cabo cumpliendo dos cometidos básicos:

- a) “Que ninguna tarea se ejecute desde su comienzo hasta su conclusión por la misma persona, y
- b) Que el trabajo de cada empleado sea sometido a una verificación independiente en el transcurso de otras tareas.”<sup>7</sup>

En tanto, los *controles discrecionales*, que son ejercidos directamente a través de las personas, deben estar también presentes para asegurar el perfecto funcionamiento del sistema de control y así, descubrir las desviaciones referidas tanto a la efectividad de las actividades administrativas como a los resultados de operaciones y transacciones, tratando de dar cumplimiento a las normas de la organización.

---

<sup>7</sup> POCH, R., *Op.Cit.* p. 47

### 6.3.3 Procedimientos claramente definidos

SI EL CONTROL interno de la empresa tiene como objetivo general constituir un sistema de seguridad y coadyuvar a la eficacia tanto en el ámbito operativo como en el sistema informativo-contable de la empresa, es lógico pensar que la mejor manera de garantizar tales metas será no dejando nada a la improvisación; si no que por el contrario, conviene que todo esté previsto y que existan una serie de reglas de actuación a las que deban atenerse todos los actos, tanto si forman parte de una rutina como si implican decisiones; es decir, llegar a crear los *procedimientos* de operación dentro de la empresa.

Los procedimientos, como parte de la organización del control interno, son definidos como el ciclo de operaciones que afectan generalmente a diversos empleados que trabajan en sectores distintos, y que se establecen para asegurar, el tratamiento uniforme de todas las operaciones respectivas. Estos se encuentran constituidos básicamente por una serie de normas operativas que dictan las reglas de conducta a seguir en todos los casos de que se trate.

Los procedimientos, además deben permitir según Ramón Poch<sup>8</sup>:

- a) Reducir los retrasos y las pérdidas de tiempo (se conoce siempre lo que debe hacerse)
- b) Uniformidad de la acción
- c) Aumentar la eficiencia del personal (se reducen trabajos inútiles)
- d) Atribuir responsabilidades claramente definidas en relación con cada trabajo
- e) Facilitar la formación del personal, y
- f) Reducir las posibilidades de errores.

Por último, cabe indicar que, para que los procedimientos resulten operativos deben quedar

---

<sup>8</sup> Cfr. *Ibid.* p. 49

reflejados en ciertos reglamentos que constituyen lo que suele conocerse como manuales de sistemas y procedimientos.\*

### 6.3.4 El elemento personal

COMO ES SABIDO, el elemento personal es el elemento a través del cual todos los sistemas de la organización logran funcionar, debido precisamente a que en él se apoya toda la estructura organizativa y funcional.

Una de las garantías básicas –que se deberán tomar en cuenta– para que el control interno funcione y cumpla con su finalidad, lo va a constituir la presencia en la empresa de personal responsable y capacitado. Por lo que al momento de elegir los criterios de selección que se establezcan para contratar el personal; la formación que se le dé a éste; los sistemas de motivación implantados y otros elementos que se establezcan respecto al mismo, serán claves para lograr no sólo los objetivos propuestos por el control interno sino también por la organización en general.

Así pues, podemos constatar que, el control interno cubre un aspecto de la seguridad empresarial en el que la actuación de las personas es, a la vez, objeto y medio.

## 6.4 La Normatividad de los Controles

HABLAR DE LA normatividad de los controles, es respondernos a las siguientes interrogantes: ¿Hasta qué punto los controles administrativos e internos pueden salirse de la norma establecida?, ¿Es válido que se quebrante la estructura institucional que se comenzó a crear?.

Como nos dimos cuenta, en el capítulo IV se describió el proceso para la creación de una nueva estructura de organización; en la que concluíamos que la toma de decisiones convergía nuevamente en el dueño. Lo cual significa, que sí el control interno opera como el último

---

\* Mismos que por la finalidad que persigue la tesis, y para no desviarnos de nuestro caso de estudio, no van a ser estudiados.

elemento para llegar a validar y autorizar las transacciones para la toma de decisiones institucionales, nos damos cuenta que aún en éste proceso de reglas y políticas, normas y procedimientos siempre existe, en último término, la actuación del dueño, quien es quien decidirá por donde proceder. En este sentido el dueño ha *emitido una orden que se ha salido de la normatividad de los controles*.

Cuando en la operación diaria de la empresa existen circunstancias que exigen que se rompa con la normatividad de los controles, ésta deberá romperse y por ende pasar a la flexibilidad de éstos –sin justificación alguna–, ya que podría ser la característica donde radique la solución y la ventaja competitiva que las empresas familiares necesitan para sobrevivir y continuar en su actuación. Es entonces cuando aparece la intuición del dueño/fundador, quien es y continúa siendo el alma de la organización.

De esta manera nos damos cuenta que el medio para lograr la supervivencia de la empresa familiar no es la institucionalización, sino el mantener un equilibrio organizacional entre la ésta y la solaridad que caracterizaba originalmente a la empresa familiar.

Por tanto, siempre deberá de existir un equilibrio entre la institucionalización, para solventar esas necesidades de crecimiento y la solaridad, para no perder la familiaridad con que se tratan los asuntos empresariales. Y entre la estructura de la empresa y lo que llevó a ésta hacer negocio. Véase figura 6.4

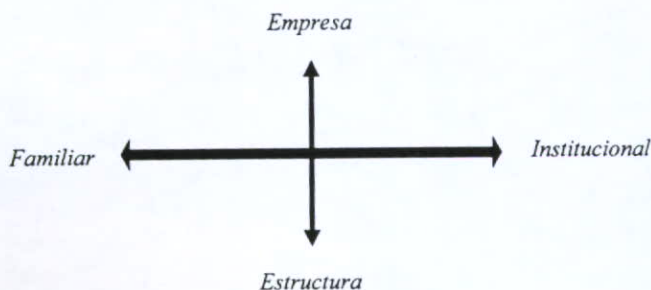


Figura 6.4 El equilibrio organizacional



## 6.5 Del Control Central a la Empresa Flexible

COMO SE MENCIONÓ anteriormente en la empresa familiar, como en cualquier empresa, siempre deberá de existir un equilibrio entre la rigidez de los controles y la flexibilidad de los mismos. No es posible atender y afocar a la empresa hacia el único rumbo de las normas, la estructura, y aún de las mismas políticas. Hoy la empresa deberá de atender aquello que la llevó a hacer negocio, es decir, no deberá descuidar aquellos factores que la llevaron a constituirse como lo que ahora es y que la ayudaron a crecer. De tal forma, que aunque durante el proceso de institucionalización se haya llegado a crear una estructura de controles, el dueño a través de su poder y mandato como fundador, deberá de intervenir en cualquier momento cuando la empresa se desvíe del rumbo u objetivo que persigue.

Así, siguiendo en ésta línea, nos damos cuenta que el empresario que tenga la actitud de orientar su empresa al consumidor y al mercado va a tener una ventaja adicional: permitirá ir cambiando su empresa y sus productos conforme se va modificando el mercado; se ha vuelto flexible a las necesidades de cambio.

Dentro de poco se verá el fracaso del control centralizado y la planeación de arriba hacia abajo. Indudablemente, el control y la planificación central tienen su lógica para ordenar –en su doble aceptación de poner en orden y de impartir órdenes–, ya que resulta la única manera sensata de asignar los recursos y mantener el control de las actividades y, con ello, el poder.

Sin embargo, aunque el control es fundamental para ejercer la supervisión de la acción hecha por los empleados, éste puede suprimir los comportamientos emergentes, pues interfiere con lo planeado. La creatividad y flexibilidad se pueden ahogar a favor del orden, y de las órdenes.

Estas ideas que hemos citado acerca del control, tienen cierto sentido para lograr la estabilidad de las acciones del negocio y para tratar de obtener una información perfecta. Pero hoy en día, los nuevos imperativos de la competencia las han invalidado. Hoy ya no puede esperarse que los mecanismos de eficiencia permanezcan estables durante largos períodos, debe buscarse la

mejora continua; y de igual manera, el principio de la información perfecta ya no puede ser válido en momentos en que el cambio y la velocidad se conjugan en complejidad y turbulencia. Lo que podíamos llegar a saber dista hoy de ser perfecto.

Debe pasarse de principios como la estabilidad y la información perfecta al valor de la inestabilidad y el cambio, con información imperfecta considerando variables múltiples y complejas; exigencias que, a primera vista, pudieran parecer imposibles de reconciliar. “Antes teníamos un blanco claro a donde apuntar y un rifle preciso para disparar. Ahora, el blanco no está claro y se mueve; no puede saberse del todo cómo salen los tiros y, además dependerá de lo que opinen unos señores por ahí fuera (los clientes) si se le dió o no al blanco”.<sup>9</sup>

La dificultad estribará en que ya no se podrá controlar como antes, ni definir exactamente a donde llegar, ni conocer los pasos precisos para llegar ahí, es decir, no estar ahí para ver esa adaptación final. Por tanto, se requerirá de una empresa diferente, manejada de una forma diversa y, para ello, debe existir una mentalidad distinta.

Así pues, la nueva misión del control, más que vigilar el cumplimiento de órdenes y el asegurarse de que los comportamientos reales se conformen con el óptimo predefinido, deberá buscar la coordinación, la comunicación y la conciliación de intereses.



HASTA ESTE MOMENTO hemos estudiado como hemos de organizar el control interno en la empresa, es decir, lo hemos definido, establecido sus elementos que lo integran, citado los aspectos básicos para su aplicación y las consideraciones que se deben tomar en cuenta para que la empresa no llegue a perder su flexibilidad.

<sup>9</sup> SUÁREZ, F.P. *Del control central a la empresa flexible*, en ISTMO, México; No. 227 noviembre – diciembre 1996, p. 11

Con este capítulo se ha concluido con la tarea de desarrollar el sistema de control, que al ser conjugado con el sistema de información, nos dan la base para soportar la estructura de la organización y por ende llegamos al término del procedimiento para decidir sobre una base institucional.

Como parte esencial y con el fin de mostrar los controles mínimos que deberían establecerse en una empresa de esta naturaleza, que ha adquirido un nuevo tipo de organización; en el siguiente capítulo (número VII) se presenta un modelo de los posibles controles que la dirección pudiera establecer en la empresa para cumplir con dicho cometido: la eficacia y la seguridad de que la empresa va a desarrollarse de una manera óptima. Y de esta manera terminar de detallar la importancia que tiene el control dentro de la transición de la empresa familiar a institucional. ✎

---

7  
CAPÍTULO

---

La Operación en la  
Nueva Estructura de  
Organización

---

---

## 7.1 Los Ciclos de Operación

EL ENFOQUE DE la evaluación del control interno contable, exige “que los flujos de las operaciones se consideren en términos de ciclos en los cuales se puedan agrupar convenientemente y para los cuales se puedan señalar objetivos específicos de control interno y procedimientos de control para lograr esos mismos objetivos.”<sup>1</sup>

En una empresa, se pueden identificar tres principales diferentes ciclos de operación: el ciclo de ingresos, el de compras y el de producción.\*

*Ciclo de ingresos:* Representa los flujos de operaciones relacionadas con las funciones de generación de ingresos y de cobranzas así como con los controles de actividades tales como pedidos, remisiones y cobros.

*Ciclo de compras:* Representa los flujos de operaciones relacionadas con las compras, los pagos y los controles de (entre otras actividades) las órdenes de compra y la recepción de mercancías, las cuentas por pagar, el pago de sueldos y los desembolsos en efectivo.

*Ciclo de producción:* Representa los flujos de operaciones relacionadas con la producción de bienes o servicios y con los controles de actividades tales como la conservación de los saldos de inventarios, transferencias de inventario y cargos a producción por mano de obra y gastos indirectos.

Los cinco objetivos generales del control interno contable descritos anteriormente en el capítulo VI (integridad, validez, exactitud, mantenimiento, y seguridad física) son aplicables a cada uno de los ciclos principales de operación; cuyos objetivos de control se pueden adaptar a todas las empresas, puesto que permanecen esencialmente igual como quiera que se lleve a cabo el procesamiento. Por ejemplo, no importa que los procedimientos se efectúen manualmente o por computadora.

<sup>1</sup> DEFLIESE, L.P., *Auditoría Montgomery*, p. 275

\* Se pueden identificar otros ciclos de operación (por ejemplo, determinación, registro y pago del impuesto sobre la renta) si el cliente ha creado uno o más controles específicos especiales para ese grupo de operaciones.

## 7.2 El Mantenimiento del Flujo de Información

MANTENER UN FLUJO de información confiable es el primer requisito de un sistema de control en la transición. Se delega en la generación siguiente y en los miembros del equipo gerencial una responsabilidad cada vez mayor, y el fundador pone más distancia entre él y los centros de decisión de su compañía.

Es por eso, que el fundador deberá mantener *un dedo en el pulso de la empresa*, es decir, deberá seguir leyendo los informes que registren la actividad de la empresa; pero también deberá de estar informado sobre las decisiones importantes que se toman o se deban tomar, y sobre la manera de adoptarlas.

En este sentido, el obtener y mantener la información que se genere en los diferentes ciclos de operación de la empresa, en realidad viene a conformar una buena práctica de supervisión en cualquier organización y en cualquier momento.

Así pues, todo mecanismo de flujo de información para el control de la transición tiene que ser no sólo confiable, sino también transparente.

## 7.3 La Operación en el Ciclo de Ingresos

EL CICLO DE ingresos de una empresa, incluye todas aquellas funciones que se requieren llevar a cabo para cambiar por efectivo, con los clientes, sus productos o servicios. Estas funciones incluyen la toma de pedidos de los clientes, el embarque de los productos terminados, el uso por los clientes de los servicios que presta la empresa, mantener y cobrar las cuentas por cobrar a clientes y recibir de éstos el efectivo. En virtud de que el ciclo de ingresos es el ciclo en que el control físico y el derecho de propiedad sobre los recursos se venden, la determinación del costo de ventas es una función contable que puede identificarse con el ciclo de ingresos.

El ciclo de ingresos puede clasificarse en tres clases típicas de operación:

- ❖ Venta de bienes y servicios
- ❖ Pagos recibidos por bienes y servicios, y
- ❖ Artículos devueltos y reclamaciones de los clientes.

Mismas que, para asegurarse de que las transacciones de las operaciones se están cumpliendo con las políticas y criterios establecidos por la administración y que éstos son adecuados con los objetivos de información y control; el fundador y su equipo gerencial deberán determinar los *objetivos de autorización* para cada una de las clases típicas de operación.

Así pues, los objetivos de autorización para el ciclo de ingresos van a consistir en:

**Objetivo 1:** Los clientes deben autorizarse de acuerdo con políticas establecidas por la administración.

Para que el objetivo 1 pueda ser cumplido deberán de establecerse diferentes políticas para los clientes referente a: su situación financiera y estabilidad económica; reputación; antecedentes de crédito; restricciones legales, etc.; con el fin de llegar a *autorizar* y *aprobar* los créditos.

En caso contrario de no ejercer dichas políticas, pueden efectuarse en la empresa riesgos tales como: el efectuar embarques a clientes no autorizados, lo cual podría resultar en posibles cuentas incobrables; efectuar ventas a personas o empresas con las que exista conflicto de intereses sin el conocimiento de la gerencia, etc.

**Objetivo 2:** El precio y condiciones de las mercancías y servicios que han de proporcionarse a los clientes deben de autorizarse de acuerdo con políticas adecuadas establecidas por la administración.

Para cumplir con este objetivo deberán establecerse las políticas para fijar los precios y condiciones de las mercancías y servicios ofrecidos por la empresa para que se puedan

especificar entre otras cosas: las condiciones para la venta; los métodos a utilizar para establecer precios de venta; así como los métodos a utilizar por la empresa para comunicar a los clientes potenciales sus listados de venta.

Algunos ejemplos de riesgos si no se establecen las políticas para el objetivo 2 podrían ser: que se acepten pedidos de clientes a precios no autorizados y condiciones inaceptables para la gerencia; al igual que lleguen a aceptarse pedidos para productos y servicios con estándares de calidad que la empresa no pueda cumplir.

**Objetivo 3:** Las distribuciones de cuentas y los ajustes a los ingresos, costo de ventas, gastos de venta y cuentas de clientes, deben autorizarse de acuerdo con políticas adecuadas establecidas por la administración, para evitar los riesgos de que las cuentas por cobrar a clientes y las cuentas conexas pueden presentarse incorrectamente como consecuencia de ajustes o clasificaciones incorrectas; puedan aprobarse ajustes que no son aceptables para la gerencia; pueden cancelarse indebidamente cuentas de clientes que sí son cobrables, etc.

Ejemplos de algunas técnicas para lograr el objetivo 3 consistirían en: hacer exposiciones claras de los criterios y políticas de la empresa, relativas a devoluciones y rebajas sobre ventas, aprobación de notas de crédito, cancelación de cuentas incobrables y autorización del pago de saldos acreedores de clientes; hacer uso y aprobación de formas prenumeradas estándar para llevar a cabo los ajustes; hacer investigación de ajustes que excedan una cantidad predeterminada, etc.

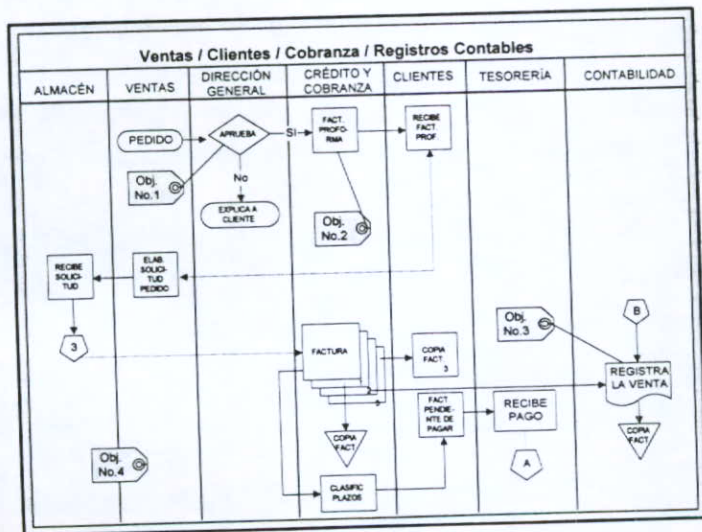
**Objetivo 4:** Los procedimientos del proceso del ciclo de ingresos deben estar de acuerdo con políticas adecuadas establecidas por la administración. Ya que pueden existir reorganizaciones y cambios en las asignaciones del personal o de los departamentos que originen se reduzca la segregación de funciones; pueden llevarse a la práctica procedimientos que nulifiquen las técnicas de control interno establecidas; pueden efectuarse alteraciones en el flujo de la información para ocultar datos a las personas que han de recibirlos o bien facilitar estos datos a personas que no deben recibirlos.



En este sentido, debe existir una clara exposición de los procedimientos a través de: instrucciones, rutinas de entrenamiento; verificaciones periódicas de las aprobaciones que se requieren para transferir responsabilidades, cambios en las formas; y estándares aprobados para el desarrollo de sistemas manuales o electrónicos.

Con el fin de mostrar como podrían ser aplicados cada uno de los objetivos de autorización dentro de las transacciones que se originen en una empresa, se hizo alusión a las operaciones de una empresa industrial. En cuyo caso hipotético, se ven reflejadas como la información y los procedimientos de las operaciones fluyen por cada uno de los departamentos de una empresa, que ya se ha institucionalizado.

En el siguiente *fluxograma*\* 7.1 puede verse como los objetivos de autorización, específicamente del ciclo de ingresos, intervienen en las decisiones que se tendrían que tomar para cumplir con las políticas de operación.



Flujograma 7.1 Los Objetivos de Autorización en la Operación del Ciclo de Ingresos.

\* Debemos entender por *fluxograma*: un diagrama simbólico que presenta los procedimientos del sistema de contabilidad en forma gráfica, que tiene por finalidad ayudar a facilitar la comprensión y la comunicación de la información que fluye en la organización. La simbología empleada es definida en el cuadro 7.1 de este capítulo.

Algunos de los documentos específicos que se utilizan en las transacciones, de acuerdo a su relación existente con los objetivos de autorización son explicados a continuación:

**Obj. No. 1** *Pedido:* Una vez que conocidas de las necesidades de los clientes, el departamento de ventas genera éste documento, a través del cual indica lo que debe facturarse. Este deberá ser autorizado por el funcionario competente de acuerdo a las políticas de la empresa.

**Obj. No. 2** *Factura proforma:* Es el nombre que recibe el documento que sirve como registro de control para el departamento de crédito y cobranza; a través del cual los pedidos que provienen de clientes habituales y cuyos antecedentes de pago son buenos, se procesan en general en forma rutinaria, a menos que excedan los importes usuales.

**Obj. No. 3** *Factura:* La factura es el comienzo del registro formal de las operaciones de ingresos con fines contables; puesto que éstas son la base para registrar las ventas y las cuentas por cobrar.

## 7.4 La Operación en el Ciclo de Compras

EL CICLO DE compras de una empresa incluye todas aquellas funciones que se requieren llevar a cabo para:

- ❖ La adquisición de bienes, mercancías y servicios.
- ❖ El pago de adquisiciones anteriores
- ❖ Clasificar, resumir e informar lo que se adquirió y lo que se pagó.

El ciclo de compras contiene la adquisición y el pago de:

- ❖ Inventarios
- ❖ Activos fijos

- ❖ Servicios externos
- ❖ Suministros o abastecimientos

En este ciclo se clasifica la adquisición de los recursos antes mencionados entre diversas cuentas de activo y de resultados. En virtud de que existen diferencias en tiempo entre la recepción de los recursos y el pago de los mismos, deben considerarse también como parte de este ciclo las cuentas por pagar y los pasivos acumulados derivados de la adquisición de dichos recursos.

De igual manera que en el ciclo anterior, a continuación se exponen los objetivos de autorización, para el ciclo de compras, que deberían plantearse para cumplir con las políticas de la administración:

**Objetivo 1:** Los proveedores deben autorizarse de acuerdo con políticas adecuadas establecidas por la administración.

Los criterios que deberá formular la administración para hacer una efectiva selección de proveedores, deberán de especificar asuntos tales como:

- Capacidad actual y potencial, así como disponibilidad para proporcionar calidad y cantidad de las mercancías o servicios requeridos, entrega oportuna de éstas y servicio.
- Precios competitivos, descuentos por volumen y condiciones de crédito.
- Restricciones legales

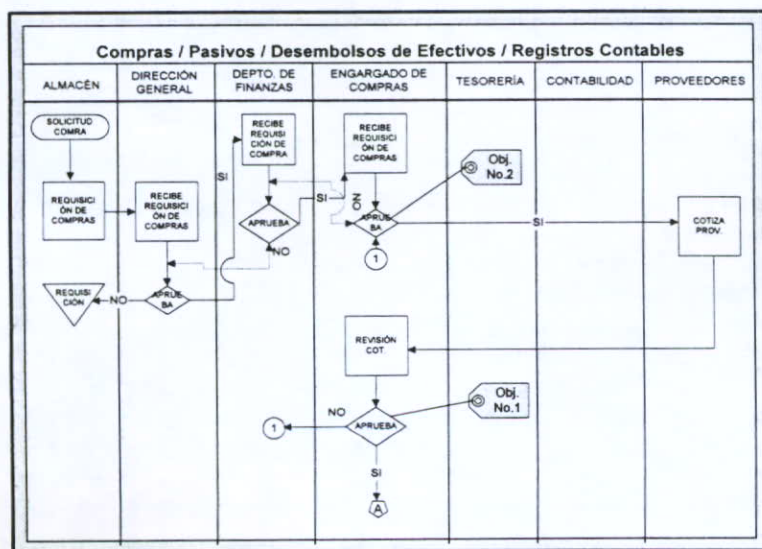
Mismas políticas, al no ser cumplidas por los funcionarios de la organización, pueden ocasionar que se efectúen compras a proveedores no autorizados; problemas en la producción debido a embarques recibidos con demora, baja calidad de las mercancías recibidas, o bien pueden pagarse mercancías o servicios a precios más altos de los autorizados; compras a personas o empresas con las que exista conflicto de intereses, sin el conocimiento de la administración, etc.

**Objetivo 2:** El precio y condiciones de los bienes, mercancías y servicios que han de proporcionar los proveedores deben autorizarse de acuerdo con políticas adecuadas establecidas por la administración. Con el fin de evitar que se puedan ordenar mercancías y servicios que no se necesiten; que se paguen precios no autorizados por mercancías o servicios; así como el que se compren mercancías con demasiada anticipación o muy tarde.

Las políticas establecidas por la administración para fijar precios y condiciones de las mercancías y servicios que ofrecen los proveedores, podrían especificar lo siguiente:

- Tipos de mercancía y servicios que han de comprarse, estableciendo, en su caso, estándares de calidad de los mismos.
- Métodos utilizar para establecer las cantidades que se comprarán
- Precios que han de pagarse
- Condiciones aceptables

Estos dos objetivos pueden verse reflejados en el siguiente *fluxograma* 7.2.



**Fluxograma 7.2** Los Objetivos de Autorización en la Operación del Ciclo de Compras. (Objetivos 1 y 2).

Obj.  
No. 1

**Cotización de proveedores:** Documento que ampara las condiciones de pago, tiempos de entrega, y precios de las mercancías solicitadas de cada uno de los proveedores; mismas que deberán ser autorizadas de acuerdo con las políticas establecidas por la administración.

Obj.  
No. 2

**Requisición de compras:** Documento a través del cual cada departamento solicita lo que requiere de algún insumo o equipo, el cual deberá venir autorizada por algún funcionario responsable y previamente definido. Dependiendo del monto o importancia de la compra, se sugiere que intervenga la dirección general, el director de finanzas y el propio encargado del departamento de compras, en ese orden.

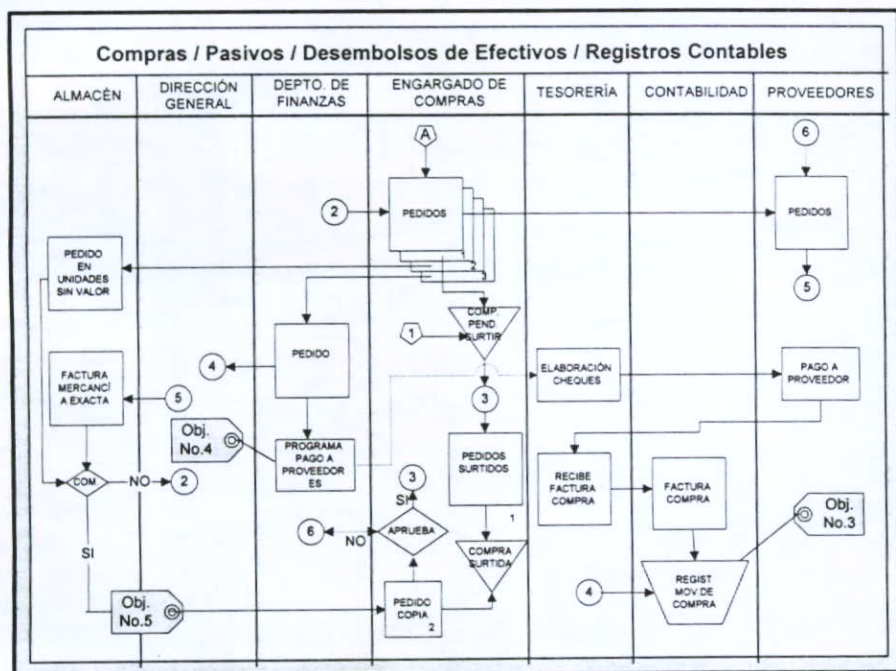
**Objetivo 3:** La distribución de cuentas y los ajustes a los desembolsos de efectivo y cuentas de los proveedores, cuentas de pagos anticipados y pasivos acumulados deben autorizarse de acuerdo con políticas adecuadas establecidas por la administración; con el propósito de evitar que las cuentas por pagar a proveedores y las cuentas conexas pueden presentarse incorrectamente, como consecuencia de ajustes o reclasificaciones incorrectas; puedan aprobarse ajustes que no son aceptables para la administración o que puedan efectuarse pagos duplicados.

Para lograr lo anterior, va ha ser necesario que exista una clara exposición de los criterios y políticas de la empresa relativa a la devolución de mercancías, pagos parciales, liquidación de partidas en disputa, descuentos por pronto pago, se investiguen los ajustes que excedan una cantidad predeterminada, etc.

**Objetivo 4:** Todos los pagos por bienes, mercancías y servicios recibidos deben efectuarse de acuerdo a políticas adecuadas establecidas por la administración. De esta manera, puede evitarse que sé efectúen desembolsos de efectivo por cantidades equivocadas o en forma irregular; se realicen pagos duplicados y puedan alterarse los cheques en forma fraudulenta.

**Objetivo 5:** Los procedimientos de proceso del ciclo de compras deben de estar de acuerdo con políticas adecuadas establecidas por la administración.<sup>2</sup>

Los tres objetivos restantes de este ciclo de compras pueden verse reflejados en el *fluxograma* 7.3.



**Fluxograma 7.3** Los Objetivos de Autorización en la Operación del Ciclo de Compras. (Objetivos 3, 4 y 5).

Obj. No. 3

**Factura de compra:** También conocida como factura de proveedor, que es la base para pasar al registro contable, así como su captación en inventarios. Esta deberá de ir en conformidad con una orden de compra aprobada y con la evidencia de que la mercancía fue recibida previamente en el almacén.

<sup>2</sup> Vid *Supra.*, Objetivo 4 del ciclo de ingresos, p. 157



**Programa pago a proveedores:** Para efectos del departamento de finanzas se elabora un programa para determinar cuanto y cuando se elaboraran los cheques para efectuar el pago a proveedores.

## 7.5 La Operación en el Ciclo de producción

MUCHOS DE LOS recursos adquiridos por una empresa se almacenan, convierten, procesan, montan, o ensamblan o se utilizan en otra forma. Las funciones del ciclo de producción manejan recursos tales como inventarios, propiedades, y equipo depreciables, recursos naturales existentes, seguros pagados por adelantado y otros activos no monetarios que se tienen para usarse en el negocio.

En un negocio de manufactura, montaje o proceso, la actividad más importante del ciclo de producción es la obtención de un artículo terminado mediante el uso de los recursos adquiridos con ese propósito: materiales, mano de obra directa y elementos de costos indirectos. El ciclo de producción de una empresa de esa clase, incluirá el proceso y movimiento de todos los recursos relacionados con los inventarios, hasta que los productos terminados se transfieran a su almacén respectivo. Los embarques a clientes son parte del ciclo de ingresos.

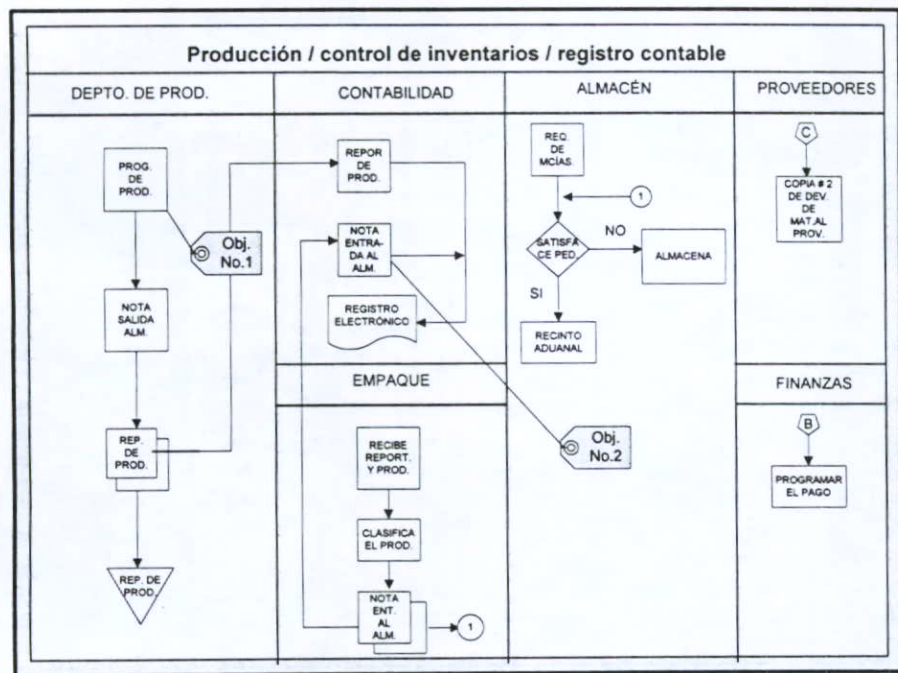
En tanto, los objetivos de autorización que se implementarían en este ciclo de producción van a consistir en:

**Objetivo 1:** El plan de producción (v.g., qué, cuánto, cuándo y cómo se fabrica y los niveles de inventarios a mantenerse) debe autorizarse de acuerdo con políticas adecuadas establecidas por la administración; cuyo fin sería el evitar que la empresa produzca productos no autorizados, esto puede dar lugar a inventarios obsoletos, excesivos, de difícil realización; que se incurra en costos excesivos o no previstos para mantener el inventario, etc.

**Objetivo 2:** El método de valuación de inventarios y el sistema de costos a seguir debe autorizarse de acuerdo con políticas adecuadas establecidas por la administración.

Las políticas en esta área deben especificar cuáles son los objetivos que persigue la administración y los resultados que espera de una información financiera que le dé una correcta valuación de inventarios y costos confiables.

El objetivo número uno y dos de éste ciclo de producción, pueden ser observados en el siguiente *fluxograma* 7.4.



**Fluxograma 7.4** Los Objetivos de Autorización en la Operación del Ciclo de Producción. (Objetivo No. 1 y 2).



**Programa de producción:** Una vez que se ha identificado una necesidad, se inicia una requisición de producción, la cual, después de ser revisada y aprobada, se convierte en la autorización para producir. Las especificaciones del producto y las estimaciones de tiempo y costo deben formar parte del proceso de planeación y programación de la producción.



Obj.  
No. 2

**Nota de entrada al almacén:** A través de este documento, el departamento de compras verifica que el material solicitado haya sido entregado; así mismo es utilizado por el departamento de contabilidad, ya que al ser comparada con la factura del proveedor, se pasa a registrar y evaluar los inventarios.

**Objetivo 3:** El método de valuación de inmuebles, maquinaria y equipo y el sistema de actualización de valores debe autorizarse de acuerdo con políticas adecuadas establecidas por la administración. De esta forma, se estarían actualizando los inmuebles, maquinaria y equipo a valores reales, se podría mantener el control sobre estos activos, etc.

**Objetivo 4:** Los métodos y periodos de depreciación de los inmuebles, maquinaria y equipo y la amortización de otros costos diferidos deben autorizarse de acuerdo con políticas adecuadas establecidas por la administración.

En este sentido, las políticas podrían especificar los métodos que han de utilizarse para determinar la depreciación de inmuebles, maquinaria y equipo; las vidas útiles o periodos de amortización; y los métodos para aplicar a gastos las primas de seguros; todos ellos para determinar los fines de los informes financieros como de impuestos:

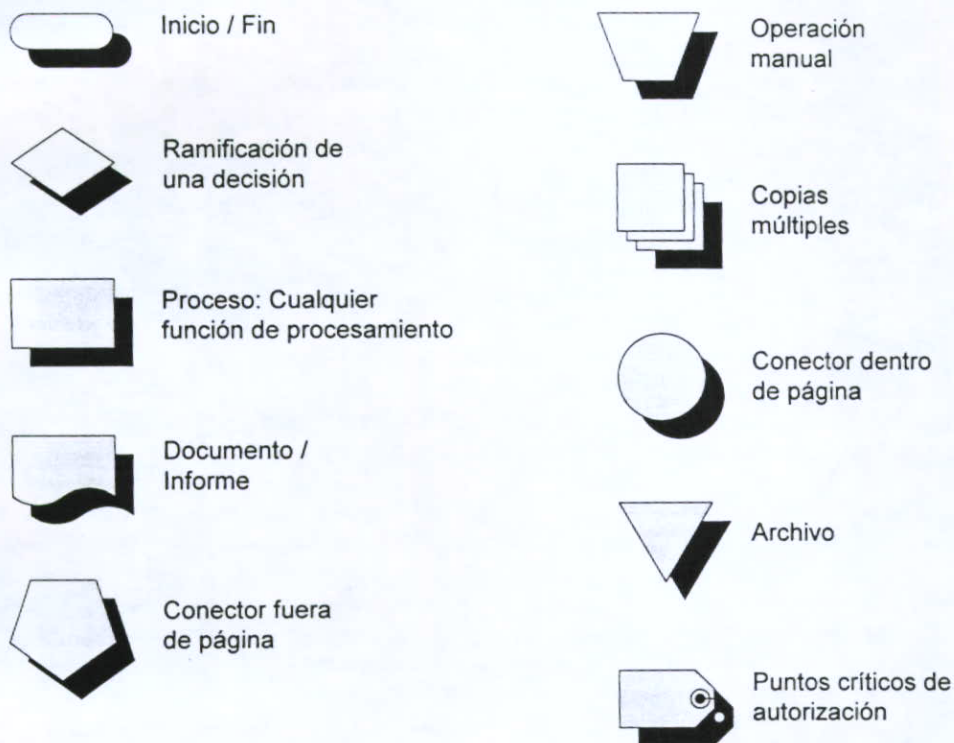
**Objetivo 5:** Las condiciones de las ventas u otras disposiciones de inmuebles, maquinaria y equipo deben autorizarse de acuerdo con políticas adecuadas establecidas por la administración. Las políticas pueden especificar lo siguiente:

- Alternativas actuales o potenciales para usar los activos dentro de la entidad.
- Precio de venta y condiciones para la entrega y el pago.
- Situación crediticia del comprador.
- Restricciones legales.

**Objetivo 6:** Los ajustes a los inventarios, inmuebles, maquinaria y equipo y otros costos diferidos deben autorizarse de acuerdo con políticas adecuadas establecidas por la administración. De esta manera, puede evitarse que se presente incorrectamente el inventario,

los inmuebles, maquinaria y equipo y otras cuentas de costos diferidos debido a ajustes o reclasificaciones erróneas.

Simbolos usados en los fluxogramas.



**Cuadro 7.1** Simbología utilizada en los fluxogramas de ingresos, compras y producción.

Así, atendiendo a los objetivos de autorización de cada uno de los ciclos a que hemos hecho referencia (ciclo de ingresos, compras y producción), ponemos de manifiesto los puntos críticos en los cuales la administración profesional y el mismo dueño deberán hacer énfasis para que se aseguren que las políticas y criterios que se hayan establecido se estén llevando a cabo. 20



---

CONCLUSIÓN

---

## Conclusión.

BASADOS EN EL principio de que las empresas se crean con una idea clara y realizable de negocio; y que el fundador a través de sus acciones, y su capacidad de respuesta ante los imprevistos va creando la cultura de una empresa, nace el concepto de: empresa familiar. Se puede observar, que en la mayor parte de los casos se originan ciertas confusiones entre los criterios y asuntos empresariales y los criterios y asuntos familiares, lo que conlleva la pérdida del objeto social de la empresa y se actúe en función de los objetivos de la familia. En este sentido la empresa pierde su incidencia en el ambiente de negocios y por tanto se perfila a desaparecer.

Conforme va creciendo la empresa familiar puede detectarse la falta de capacidades, por parte de los fundadores, para ejercer y mantener la dirección, ya que prefieren seguir administrando su negocio como en los viejos tiempos, sin atender las nuevas exigencias que demanda la organización.

Aunado a lo anterior, puede observarse que en la empresa familiar existe una escasa o nula organización empresarial, lo que da como resultado que la planeación, la organización y el control se desarrollen de manera no todo lo eficiente que debería ser en su plano social, y por lo tanto se prescinda de un sistema de información y control para la administración.

Ante estos hechos, las empresas familiares se ven destinadas a cambiar su estructura de organización, y la forma de ejercer el control. Sin embargo, cuando el dueño comienza a dirigir su empresa en búsqueda de la institucionalización se observa que puede llegar a perder el sentido de su negocio y por tanto la flexibilidad de respuesta ante los cambios que un principio la caracterizaba.

Es posible encontrar empresas familiares que han permanecido a lo largo de las generaciones y que se han caracterizado por tener productos líderes en el mercado pero, por el hecho de perder dos de las ventajas competitivas que caracterizan a las empresas familiares como son:

la armonía entre los miembros de la familia que influyen en su desarrollo; y la dedicación para que el negocio familiar prospere, tienen mayores probabilidades de fracasar.

Una vez analizada la problemática a que se enfrentan las empresas familiares y para lograr que éstas tengan éxito en su intento de institucionalizarse, es necesario llevar a cabo las siguientes acciones:

1. Que en la transición de empresa familiar a institucional no se pierdan aquellas ventajas competitivas que en un principio las caracterizaban, ya que estas forman el espíritu de la empresa.
2. Cambiar las metas y la organización de la empresa-familiar por los requerimientos de la empresa-institucional.
3. Transferir a tiempo la dirección de la empresa ejercida por el fundador, a una administración profesional; buscando conciliar sus intereses. En este sentido, deberá de realizarse una adecuada delegación de poder y autoridad hacia cada uno de los diferentes roles que se desempeñan en el ámbito empresarial, en los momentos adecuados.
4. Institucionalizar la empresa sin perder el equilibrio entre la organización familiar y la institucional, a efecto de continuar con la flexibilidad de respuesta al cambio.
5. Modificar los objetivos del control: más que vigilar el cumplimiento de órdenes y asegurarse de que los comportamientos reales se conformen con el óptimo predefinido, deberá buscarse la coordinación, la comunicación y la conciliación de intereses.

El objeto de ejercer la organización, el control y desarrollar un sistema de información en la empresa va mucho más allá de funcionar como una herramienta eficaz en la transición de la empresa familiar a institucional; también es necesaria una adecuada definición de obligaciones y responsabilidades, un profundo conocimiento gerencial en las diferentes áreas, promover efectivamente el trabajo en equipo y contar con un consejo mixto: familiar y profesional; todo esto si se desea alcanzar el objetivo que el fundador estableció para su organización. »

---

BIBLIOGRAFÍA

---

## Bibliografía.

## ❖ Básica

1. ACKOFF, R.L., *Planificación de la empresa del futuro*, 7ª Reimpresión, México D.F., Ed. Limusa-Noriega, 1993, 357, p.p.
2. BENNETT, M., *Guía para el crecimiento de la pequeña empresa*, 1ª Edición, México D.F., Ed. Cecsca, 1992, 184 p.p.
3. BOLIO, A.A., *Las empresas familiares*, En revista ISTMO, México D.F., No. 237 julio – agosto, 1998.
4. BURCH, J.G., *Et. al.*, *Sistemas de información, teoría y práctica*, 2ª reimpresión, México D.F., Ed. Limusa, 1984, 564 p.p.
5. CASTAÑEDA, L., *Como destruir una empresa en 12 meses... o antes*, 2ª Edición, México D.F., Ed. Poder, 1994, 160 p.p.
6. CONSEJO DE CÁMARAS INDUSTRIALES DE JALISCO, *Encuesta de la situación de la microindustria*, año de 1996
7. DEFLIESE, L.P., *Et. al.*, *Auditoría, Montgomery*, 2ª Edición, México, D.F., Ed. Limusa, 1991, 1006 p.p.
8. DUMOIS, N.C., *El manejo del patrimonio en la empresa familiar*, documento de la firma de Consultoría Internacional en Dirección del Crecimiento, 1995.
9. DUMOIS, N.C., *Transiciones estratégicas en la empresa familiar*, documento del programa red CEDEM, enero 30, 1996.
10. GREINER, E.L., *Evolution and Revolution as Organization Grows*, Harvard Business Review, julio – agosto 1972, en Expansión 13 dic. 1972.
11. GUAJARDO, C.G., *Et. al.*, *Contabilidad*, México, D.F., Ed. McGraw-Hill, 1988, 590 p.p.
12. IBARRA, R.R., *Un buen negocio, empresa y familia*. En revista ISTMO, México D.F., No. 214 septiembre – octubre, 1994.
13. INSTITUTO MEXICANO DE CONTADORES PÚBLICOS, *Principios de contabilidad generalmente aceptados*, México, D.F., Edición 1993, 401 p.p.
14. INSTITUTO MEXICANO DE CONTADORES PÚBLICOS, *Normas y procedimientos de auditoría*, Tomo II, México, D.F., Edición 1995, 22 secciones.



15. LAZZARO, V., *Sistemas y procedimientos: Un manual para los negocios y la industria*. 2ª Edición, México D.F., Ed. Diana, 1981, 674 p.p.
16. LEA, W.J., *La sucesión del management en la empresa familiar*. Buenos Aires Argentina, Ediciones Granica, 1993, 278 p.p.
17. LLANO, C.C., *Análisis de la acción directiva*, Octava reimpresión, México D.F., Ed. Limusa, 1996, 303 p.p.
18. OLMOS, M.R., *La sociología de la empresa*, documento para Productos Metálicos Ferro, S.A. de C.V., 1º de septiembre de 1997.
19. PEREZ, L.J., *Fundamentos de la dirección de empresas*, 2ª Edición, Madrid España, Ediciones Rialp, 1993, 280 p.p.
20. POCH, R., *Manual de control interno, los circuitos informativos en la administración empresarial*, 2ª Edición, EDA Gestión, 187 p.p.
21. POZA, V.E., *A la sombra del roble, la empresa privada y su continuidad. (In the shadow of the oak)*. 1ª Edición, Cleveland, Ohio, U.S.A., Editorial Universitaria para la Empresa Familiar, 1995, 152 p.p.
22. PYLE, W.W., *Et. al., Principios fundamentales de contabilidad*, México, D.F., Cia. Editorial Continental, S.A. de C.V., 1994, 1,117 p.p.
23. ROMERO, L.J., *Principios de contabilidad*, México, D.F., Ed. Mc. Graw-Hill, 1995, 540 p.p.
24. RUE, L.W., *Et. al., Administración, teoría y práctica*, México, D.F., Ed. Alfaomega, S.A. de C.V., 1994, 544 p.p.
25. RUIZ, D.C., *La economía de la pequeña empresa, hacia una economía de redes como alternativa empresarial para el desarrollo*. 1ª Edición, México D.F., Ed. Planeta Mexicana, Colección Ariel-Divulgación, 1995, 294 p.p.
26. SALVAT, *Enciclopedia – diccionario (en doce tomos)*, Navarra España, Salvat Editores, 1976
27. STONER, F.J., *Et. al., Administración*, 3ª Edición, México D.F., Ed. Prentice-Hall Hispanoamericana, 1989, 826 p.p.
28. SUÁREZ, F.P., *Del control central a la empresa flexible*, En revista ISTMO, México D.F., No. 227 noviembre – diciembre, 1996.
29. VILLORO, T.M., *Introducción al estudio del derecho*. 10ª Edición, México D.F., Ed. Porrúa, 1993, 506 p.p.

## ❖ Complementaria

1. BOCCHINO, W.A., *Sistemas de información para la administración – Técnicas e instrumentos*, 2ª Edición, México, D.F., Ed. Trillas, 1990, 403 p.p.
2. BONNEVILLE, J.H., *Et. al.*, *Organización y financiación de empresas*, Ed. Labor, España, 1949, 377 p.p.
3. DAVENPORT, T.H., *Putting the enterprise into the enterprise system*. En revista Harvard Business Review, Boston, MA., No.76 julio–agosto, 1998.
4. ESPINOZA, V.O., *El impulso de la micro, pequeña y mediana empresa, una visión de la modernización de México*, 1ª Edición, México D.F., Ed. Fondo de Cultura Económica, 1993, 152 p.p.
5. GONZÁLEZ, C.A., *Contabilidad dinámica*, 2ª Edición, México D.F., Ed. Ecasa, 1984, 481 p.p.
6. KHADEM, R. Ph.D., *Et. al.*, *Administración en una página*, 2ª Edición, Colombia, Ed. Norma, 1997, 140 p.p.
7. MEIGS, R.F., *Et. al.*, *Contabilidad, la base para decisiones gerenciales*, México D.F., Ed. McGraw-Hill, 1992, 670 p.p.
8. PAGE, J., *Accounting and information systems*, Fourth Edition, Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice Hall, 1992, 800 p.p.
9. PEREZ-CARBALLO, V.J., *Control de la gestión empresarial*, Madrid, España, ESIC Editorial, Colección Empresa, 1990, 319 p.p.
10. READER'S DIGEST, *Gran diccionario enciclopédico ilustrado (en doce tomos)*, México, D.F., Ed. Reader's Digest México, S.A. de C.V., 1972
11. RODRÍGUEZ, V. J., *Cómo administrar pequeñas y medianas empresas*, 2ª Edición, México D.F., Ed. Ecasa, 1990, 275 p.p.
12. SALAZAR, L.J., *Como iniciar una pequeña empresa, su viabilidad de mercado*, 1ª Edición, México, D.F., Ed. Cecs, 1996, 134 p.p.
13. SENN, J.A., *Sistemas de información para la administración*, México, D.F., Ed. Iberoamericana, 1990, 728 p.p.

ESTACIONAMIENTO SOLO PARA NUESTROS CLIENTES

**NADIE COMPITE CON NUESTRA CALIDAD DE  
IMPRESION Y TIEMPO DE ENTREGA, COMPRUEBELO!**

**NO TENEMOS SUCURSALES**

**TESIS PROFESIONALES**

TESINAS • MEMORIAS • INFORMES  
**8 DE JULIO No. 13**  
(ENTRE PEDRO MORENO Y MORELOS)

TELS. **614-01-22**  
**613-61-42**

**GUADALAJARA, JAL.**

PASAMOS TUS TESIS  
EN MAQUINA IBM



**copi • offset**  
(TIROS CORTOS AL INSTANTE)

