



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA
DEL ESTADO DE HIDALGO

**INSTITUTO DE CIENCIAS ECONÓMICO
ADMINISTRATIVAS.
COORDINACIÓN DE POSGRADO**

ESPECIALIDAD EN ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA

**FACTORES DE FRACASO DE LAS EMPRESAS
FAMILIARES EN PACHUCA, HIDALGO**

TESINA

IAAFH
PARA OBTENER EL DIPLOMA DE
ESPECIALISTA EN ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA

PRESENTA:

Mejía Trejo Miriam Nallely

ASESOR(A):

M.A. Margarita González Cano

M.I. Eleazar Villegas González

PACHUCA DE SOTO, HIDALGO, MARZO DE 2011

I N D I C E

TEMA	PÁGINA
PROTOCOLO DE INVESTIGACIÓN.	
• Problemática.	1
• Justificación.	6
• Preguntas de Investigación.	8
• Objetivos de la Investigación.	9
• Periferia Temática.	10
CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO.	
• 1.1. Definición de Empresa Familiar.	11
• 1.2. Fines y naturaleza de la Empresa Familiar.	12
• 1.3 Características de las Empresas Familiares.	14
• 1.4 Ciclo de vida de la Empresa Familiar.	15
• 1.5 La organización y administración estratégica de la Empresa Familiar.	19
CAPÍTULO II: PUNTOS A FAVOR Y ENCONTRA DE LA EMPRESA FAMILIAR.	
• 2.1. Ventajas y desventajas de la Empresa Familiar.	22
• 2.2. Causas de conflicto de la Empresa Familiar.	28
• 2.3 Factores de fracaso de la Empresa Familiar.	32
• 2.4 Como hacer frente a los conflictos.	36
• 2.5 Como lograr la permanencia exitosa de la Empresa Familiar.	38

CAPÍTULO III: ASPECTOS FISCALES DE LAS EMPRESAS FAMILIARES.

- 3.1. Normatividad fiscal de una Empresa Familiar. 43
 - 3.1.1 Definición de Acto de Comercio 43
 - 3.1.2 Definición de Actividad Empresarial 45
 - 3.1.3 Qué es un Régimen Fiscal 46
 - 3.1.4 Régimen Fiscal Mexicano de las MiPyMES 47
 - 3.1.4.1 Régimen de Pequeños Contribuyentes (REPECOS) 49
 - 3.1.4.2 Régimen Intermedio de Actividad Empresarial 54

CAPÍTULO IV: SOLUCIÓN A LA PROBLEMÁTICA DE TESINA.

- Solución. 59

CONCLUSIÓN. 65

BIBLIOGRAFÍA. 68

PROTOCOLOGO DE INVESTIGACION

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Hoy en día las empresas se desarrollan en un ambiente de constantes cambios, es por eso la importancia de analizar los diferentes factores que se manifiestan alrededor de ellas tanto internos como externos. Es interesante conocer estos cambios debido a que las empresas deben estar conscientes de que sus competidores están constantemente buscando estrategias para generar ventajas competitivas. La relevancia aquí es que las empresas deben estar alertas y hacer un análisis estratégico de su entorno.

La influencia de las empresas familiares en la actividad económica es notable, ya que, la gran mayoría de las organizaciones en todo el mundo son empresas familiares. En los países desarrollados las empresas familiares son un gran motor en la economía, y muchas de las grandes organizaciones profesionales y globales no dejan de ser empresas familiares.

Una empresa familiar la podemos definir como aquella organización cuyo capital accionario pertenece, en su mayoría, a una familia, dirigida por la misma con objetivos y metas claramente empresariales. Generalmente son pequeñas o medianas entidades económicas, con tecnología obsoleta, recursos financieros escasos y sistemas administrativos incipientes.¹

En México el estudio de la empresa familiar reviste gran importancia debido a que se cuenta con el antecedente de que empresas Mexicanas como Grupo Bimbo, Cemex, Chedraui, y otras más, ahora convertidas en grandes corporativos iniciaron como pequeñas empresas familiares, es por tal motivo que la importancia de estas en la economía del país, es enorme, por tal razón hay

¹ Belausteguigoitia, I. (2004). Empresas Familiares: su dinámica, equilibrio y consolidación. Mc Graw Hill. México.

que conocer sus fortalezas y debilidades para darles solución a estas y así logren una permanencia y desarrollo en la economía.

Hay varios estudios encaminados a determinar la proporción de empresas familiares que existen con relación al total de empresas mexicanas. Las estadísticas del INEGI 2006 nos dicen que el 70% de los nuevos negocios mueren antes de los tres años de edad, lo cual se considera punto de referencia para estudiar cuales son las causas que no permiten a una empresa familiar lograr la estabilidad y supervivencia en el mercado empresarial durante un largo plazo.

Las micro, pequeñas y medianas empresas (MiPyMES) constituyen la columna vertebral de la economía nacional por su alto impacto en la generación de empleos y en la producción nacional.

De acuerdo con datos del Instituto Nacional de Estadística y Geografía, en México existen aproximadamente 4 millones 15 mil unidades empresariales, de las cuales 99.8% son MiPyMES que generan 52% del Producto Interno Bruto (PIB) y 72% del empleo en el país.²

Por la importancia de las MiPyMES, es importante instrumentar acciones para mejorar el entorno económico y apoyar directamente a las empresas, con el propósito de crear las condiciones que contribuyan a su establecimiento, desarrollo y consolidación permanente.

Algunas ventajas de formar una empresa familiar es que las personas se identifican con el proyecto, lo sienten suyo y por lo tanto muestran un alto grado de interés y compromiso en que resulte un éxito. Por otro lado, las empresas familiares generalmente no tienen una administración clara, pues se mezcla lo personal con lo organizacional. Los roces que se generan pueden dañar los lazos familiares, y como su identificación con el proyecto es muy fuerte, suelen ser resistentes a los cambios y sobre todo al proceso de Institucionalización.

² Secretaría de Economía, México 2011, INEGI.

Una estadística reciente presenta los siguientes porcentajes con respecto a las causas de fracaso en estas organizaciones:

- el 10% de los fracasos se deben a la falta de habilidad del sucesor
- el 20% a razones de negocio
- otro 10% de los fracasos se debe a la falta de capital
- el 60% restante fracasa por razones estrictamente familiares³.

Actualmente hay muchos análisis con respecto a este tema, en donde tratan de darle una explicación a las causas que originan el fracaso de estas empresas, el no entender que empresa y familia son sistemas diferentes, con fines y formas de operar distintos, el cual puede ser el principal origen del desequilibrio en la relación familia-empresa.

El problema más grave de este tipo de organizaciones se evidencia en el cambio generacional. El promedio de vida equivale a la vida útil del fundador, 24 años, pero el 70% no llega a superar la segunda generación. Y del 30% sobreviviente, solo la mitad llega a la tercera generación.⁴

Todas estas confusiones terminan restando competitividad, esto no genera valor y por lo tanto se pone en riesgo la continuidad de la empresa. La situación se agrava cuando la familia pierde la fuente de su riqueza y peor cuando se deterioran las relaciones entre los miembros de la familia, llegando en algunas ocasiones a situaciones inimaginables

Todo negocio tiene un inicio lento, después viene un crecimiento acelerado para llegar, final e inevitablemente, a una madurez. Esta madurez llevará al negocio a desaparecer si la empresa no sigue una estrategia de cambio, de adaptación y revitalización.

³ Ginebra J. (1997). Las Empresas Familiares: Su dirección y continuidad. Editorial Panorama. México

⁴ Salazar Guillermo (2005). Fortalezas y Debilidades de la empresa familiar.

Sin embargo, se debe identificar las fortalezas puesto que esto llevara a adoptar estrategias inteligentes que impulsen el crecimiento de estas empresas. En consecuencia es de vital importancia que los dueños de estas industrias utilicen herramientas adecuadas para su funcionamiento, contar con el apoyo de consultores que los asesoren en los momentos difíciles y estar abiertos a cualquier cambio que sea necesario para la permanencia y éxito de la empresa.

Otro de los grandes problemas que enfrentan estas empresas es la carga tributaria del país asignada por las altas tasas en los impuestos, así como, el número de obligaciones fiscales que les generan. Las MiPyMES actualmente en México destinan aproximadamente el 51.5 por ciento de sus ingresos a PAGAR IMPUESTOS.⁵

No se coparte la idea de que estas empresas tengan que pagar exactamente la misma cantidad de impuestos que los grandes monopolios y grandes empresas del país, de hecho, pagan más impuestos que éstas porque todas las grandes corporaciones en México están obviamente amparadas contra el IETU y en la mayoría de los casos a las MiPyMES no les alcanza para pagar este servicio legal.

Las MiPyMES en México pagan docenas de impuestos cada año. 13 veces declaran el IVA, otras trece el ISR, trece más el IETU y de igual forma el impuesto sobre nóminas.

Las que tienen que tributar IEPS agregan 13 declaraciones más, IMSS doce veces, INFONAVIT seis más bastantes informativas, clientes y proveedores, riesgos de trabajo, inversiones extranjeras si hay socios de fuera, y 12 declaraciones más, las famosas DIOT que se deben presentar mensualmente. Además, si se tiene contratado personal por honorarios, debe servir como retenedora de impuestos para el gobierno cobrando y pagando IVA e ISR del contratista, lo que significan 26 declaraciones más.

⁵ Secretaría de Economía 2011.

Además de todas las declaraciones que tienen que hacer, las altas tasas de estos impuestos son un punto fundamental para determinar que la mayoría de utilidad generada en una empresa se destine al pago de estas contribuciones. Lo que nos conlleva que al paso del tiempo las empresas son insolventes para mantenerse considerando que tienen que sobrevivir a los cambios o circunstancias internas o externas que las afecten a tener menos utilidades y sobre todo a mantenerse constantes en el pago de impuestos, ya que, la mitad de esas utilidades son destinadas al pago de los mismo, por lo que, al final del día prefieren cerrar el negocio, ya que, dejo de ser rentable.

De acuerdo a los antecedentes mencionados con anterioridad, el presente estudio busca identificar cuáles son las causas o factores que llevan a las empresas familiares de la ciudad de Pachuca de Soto, Hidalgo a no tener una estabilidad, permanencia y éxito en el mercado empresarial durante varios años y así convertirse en grandes empresas y corporativos.

JUSTIFICACION

Las necesidades de los empresarios de las industrias familiares son cada día mayor en cuanto al conocimiento de los diversos factores que deben de tomar en cuenta para evitar los fracasos en las mismas, pero también las diferentes formas para prevenir los aspectos negativos en ellas con el fin de que logren tener un crecimiento considerable en su desarrollo.

Operar un negocio pequeño cada día resulta un reto; sin embargo, va hacer más difícil en el futuro, a menos que se planifique, organice, dirija y controle de manera eficaz. Para aquellos que pretenden sobrevivir en un negocio pequeño, no solo es necesario el trabajo duro sino también hacerlo de manera inteligente. Para lograr triunfar deberán continuamente revisar la validez de los objetivos del negocio, sus estrategias y su modo de operación, tratando siempre de anticiparse a los cambios y adaptando los planes de acuerdo a dichos cambios.

Hoy en día en el país las microempresas representan el 95 por ciento del total de las empresas y el 40 por ciento del empleo en el país; además, producen el 15 por ciento del Producto Interno Bruto, las pequeñas empresas representan más del 3 por ciento del total de las empresas y casi el 15 por ciento del empleo en el país, asimismo producen más del 14 por ciento del Producto Interno Bruto y las medianas empresas representan casi el 1 por ciento de las empresas del país y casi el 17 por ciento del empleo; además generan más del 22 por ciento del Producto Interno Bruto.⁶

Así pues, en las últimas décadas se ha podido observar un reconocimiento creciente al papel que desempeñan las pequeñas y medianas empresas familiares en la creación de empleos y en la promoción del crecimiento y del desarrollo. De estadísticas recientes de los países de la organización de cooperación y desarrollo económico se desprende los nuevos empleos que generan en su mayoría las pequeñas y medianas empresas en el país.

⁶ INEGI 2010

Para México no existe duda que las empresas familiares son un eslabón fundamental para su desarrollo, estas son pilares fundamentales en la economía, además de, proporcionar grandes posibilidades de empleo y generar riqueza.

Por tal motivo estas merecen atención especial y con ello propiciar que se les de la importancia que merecen.

El éxito de estas organizaciones y su supervivencia se relacionan directamente con su comprensión y su planeación.

Es por tal motivo que este estudio se realizará en la ciudad de Pachuca de Soto, Hidalgo, ya que, las empresas familiares juegan un gran papel en la economía del mismo, debido a que son los principales sustentos económicos, pues no sólo ejercen una gran influencia dentro de la economía formal, sino también como parte de la economía subterránea. Gran cantidad de pequeños negocios y talleres caseros es operada por los miembros de alguna familia.

Así pues la presente investigación se delimita a este municipio del estado de Hidalgo, debido a que es la capital del estado; pretendiendo dar pauta a la reflexión en las empresas familiares para mejorar su funcionamiento considerando sus actitudes, tecnologías y administración.

Las ventajas con que cuenta este proyecto podrán contribuir a las empresas familiares a tener una idea de los posibles errores específicos que están dañando la estabilidad económica y productiva de las empresas familiares, así como también hacer sugerencias positivas, acorde a las necesidades de las empresas familiares, otra ventaja importante es conocer las necesidades de comunicación de las personas y el grado de liderazgo dentro de dichas entidades.

PREGUNTAS DE INVESTIGACION

1. ¿Cuáles son las causas fundamentales que llevan al fracaso y por lo tanto a la corta permanencia de las empresas familiares?
2. ¿Cuáles son los valores que regirán la conducta de los familiares dentro de la empresa?
3. ¿Cuáles son los puntos débiles y fuertes de la empresa familiar?
4. ¿Cómo se llega a mantener una empresa familiar al paso del tiempo?
5. ¿Cuál es el régimen fiscal preferente para estas empresas?

OBJETIVOS

Objetivo General:

Identificar los factores de fracaso de las empresas familiares en el Estado de Hidalgo, principalmente las establecidas en la ciudad de Pachuca de Soto; con el propósito de analizarlos y que las empresas tengan el conocimiento de ellos, así como la solución a los mismo, para que, no caigan en el error de cometerlos y lograr su subsistencia a través del tiempo.

Objetivos Específicos:

- Analizar si el estilo de dirección tiene relación directa con el fracaso de las empresas.
- Identificar si existe conocimiento de las diferentes fuentes de financiamiento para su supervivencia y permanencia.
- Analizar el impacto que tiene la resistencia al cambio en las empresas familiares.
- Estudiar el impacto que tienen los conflictos emocionales en el fracaso de estas empresas.
- Identificar cuáles son los factores negativos con los cuales tiene que lidiar más una empresa familiar.
- Evaluar el régimen fiscal actual e identificar las obligaciones que impone sobre una empresa familiar.

PERIFERIA TEMATICA

La periferia a seguir será la siguiente:

- Definición y características de empresa familiar.
- Causas de éxito y fracaso.
- Prevención de los conflictos en las empresas familiares.
- Causas de sus conflictos familiares.
- Financiamiento.
- Administración y funcionamiento de estas empresas.
- Régimen de tributación fiscal conveniente.

CAPITULO I: MARCO TEORICO

1.1 DEFINICION DE EMPRESA FAMILIAR

Hay varios estudios encaminados a determinar la proporción de empresas familiares que existen con relación al total de empresas. En la mayoría de dichos estudios, la proporción se aproxima a 90 por ciento. Sin embargo, es necesario tomar en cuenta que tal porcentaje está determinado en función de lo que se entienda por *empresa familiar*. Por desgracia, las definiciones de las que parten los estudios son diferentes, de modo que no es posible realizar comparaciones entre ellos. Por lo general se acepta que una empresa familiar es una organización que es controlada (propiedad) por una familia y donde dos o más miembros de ella trabajan activamente en esa organización, Así se encuentran numerosas empresas de todo tipo y de cualquier tamaño, donde participan en las funciones de dirección padre e hijos, esposa, nueras, yernos, hermanos, nietos, etc.⁷

Entendemos por empresa familiar aquel negocio cuya propiedad pertenece en su totalidad o en su mayoría a miembros de una sola familia. Es importante señalar que en este tema, el concepto “familiar” se extiende más allá de la consanguinidad y aplica también a los cónyuges y que con el tiempo también los hijos formen parte de la compañía.

Hay quienes prefieren que todo quede en familia. En el mundo de los negocios, existe la posibilidad de que los miembros de un grupo familiar puedan unirse a través de la creación de una empresa.

Qué es una empresa familiar

Es un negocio donde los miembros de una determinada familia se unen entre sí para trabajar, tomar decisiones, cumplir ciertas tareas y distribuirse los beneficios de forma justa. Es bueno que la familia permanezca unida, siempre y

⁷ Belausteguigoitia, I. (2004). Empresas Familiares: su dinámica, equilibrio y consolidación. Mc Graw Hill. México.

cuando alguno de sus miembros no obstaculice la labor que le compete en el seno de la empresa⁸

La Empresa Familiar es una organización con una gran carga emotiva. Por esta razón, la estructura familiar, que ejerce una gran influencia sobre ella, debe ser correctamente canalizada con la idea de lograr que su impacto sea positivo.

Esta representa el esfuerzo acumulado de sus miembros durante muchos años. Esto incluye decisiones aun a costa del sacrificio de beneficios personales, dando como resultado la constitución de un patrimonio para toda la familia.

1.2 FINES Y NATURALEZA DE LA EMPRESA Y DE LA FAMILIA

El fin de un negocio es hacer dinero, significa que tenga valor económico y productivo. En cambio la familia, tiene por fin la convivencia y por consecuencia el desarrollo y maduración de sus miembros individual y socialmente. La familia es un lazo muy fuerte el cual nunca se puede romper, ya que si esto sucede se acaba rompiendo todo.⁹

El objetivo de la empresa es lograr la mejor competitividad en el mercado, ya sea una empresa de servicio, de producción o comercialización. Si es de servicio, (Ej.: Productora de seguros), debe prestar el mejor servicio, y su sistema interno de relacionamiento entre el personal, debe ser el adecuado, para dar la mejor respuesta al cliente. Si es una empresa de producción, su producto debe ser excelente, tanto en precio como en calidad, y además la empresa debe tener una excelente organización comercial. Y así, estos conceptos se aplican a cualquier empresa, independientemente del rubro que comercialice.

⁸ Ronquillo, J.L (2006). Administración Básica de la empresa familiar: Un enfoque práctico. México: Panorama Editorial

⁹ Ginebra J. (1997). Las Empresas Familiares: Su dirección y continuidad. Editorial Panorama. México

El objetivo de la familia social es transmitir sus propios valores y permitir el desarrollo de sus miembros. Por un lado protege el sistema, tendiendo a que permanezca igual, protegiéndola del medio que la rodea y filtrando la información que llega del exterior: le da identidad a la familia. Por otro lado tiene una aptitud para el cambio, pues siendo la organización fundamental para el desarrollo del individuo, su estructura no puede entorpecer el crecimiento de sus miembros.

Cuando la empresa está dirigida y gobernada por una familia, el resultado que obtendrían es que las decisiones de carácter empresarial, son los criterios de la familia los que acaban dominando sobre los criterios empresariales.

Tanto la familia como la empresa conforman un sistema vincular, que es necesario conocer en sus diferentes dimensiones, a los efectos de potenciar las relaciones que favorezcan la optimización de la empresa.

En la familia las normas que rigen las relaciones familiares ya no son la afectividad sino la rentabilidad como en el sistema empresarial. De modo que en la familia pueden existir ambos sistemas ya que los vínculos sociales y afectivos, en uno y otro caso (familia y empresa), son diferentes, con exigencias bien distintas. En la empresa familiar estos dos sistemas se superponen provocando diferencias que generan conflictos y tensiones.

Superposición de los sistemas de la empresa familiar¹⁰

SISTEMA FAMILIAR	SISTEMA EMPRESARIAL
Emocional	Va a lo concreto
Enfoque hacia adentro	Enfoque hacia fuera
Poco cambio	Mucho cambio
Aceptación incondicional	Aceptación condicional

¹⁰ Soto, E y Braidot, N (1999) Las PYMES Latinoamericanas: herramientas competitivas para un mundo globalizado. Ifema.

1.3 CARACTERÍSTICAS DE LAS EMPRESAS FAMILIARES

La empresa familiar ha jugado tradicionalmente un rol dominante en la economía, aunque existen en México una gran cantidad de estas empresas, sólo unas cuantas sobreviven ya que no pueden controlar la línea entre el éxito de la empresa y las relaciones familiares.

Como se ha mencionado con anterioridad la empresa es aquella que incluye dos o más miembros de la familia teniendo control financiero sobre ella. En general se suele asociar a las empresas familiares con las empresas pequeñas y poco profesionalizadas; pero en realidad lo que las define no es su tamaño ni calidad de gestión directiva, sino el hecho que la propiedad y la dirección esté en manos de uno o más miembros de un mismo grupo familiar y que existe intención de que la empresa siga en manos de la familia.

Los integrantes de las familias se “ponen la camiseta” y adoptan una visión de largo plazo durante el arranque del negocio; sacrifican algunas comodidades durante los inicios, con la esperanza de obtener ganancias. De esta forma, la empresa puede capitalizarse y los recursos se reinvierten logrando crecimientos.

Algunas características es la lealtad, el compromiso y la dedicación al negocio son mucho más profundos y están más arraigados en la empresa familiar que en la empresa tradicional. Esta realidad, por sí sola, debería darle a este tipo de negocios un éxito rotundo y desde luego, permanencia. Sin embargo, hoy por hoy, no es así.

Si la empresa familiar cuenta con tantos atributos positivos, ¿por qué tan sólo 1 de cada 3 empresas logran pasar exitosamente a la siguiente generación?

Lo más común es que el capital sea de uno de los cónyuges, muchos de los grandes conglomerados han surgido de esta manera y es muy interesante

descubrir cómo estos núcleos, han podido llevar sus ideales con orgullo hasta ser gigantes industriales como Bimbo, Televisa, TV Azteca, Teléfonos de México.

Para clarificar un negocio familiar se harán tres distinciones de esta organización que se definen a continuación:¹¹

1. La familia es dueña del Negocio.

Es donde la familia por el número de acciones de voto controlan a la empresa; no es necesario que tengan la mayoría de las acciones, es decir tienen influencia sobre otros miembros de la familia.

2. La familia es dueña del Negocio y administra el Negocio.

Aquí la familia por el número de acciones de voto controlan a la empresa; pero además tiene a su cargo la administración de esta, la propia familiar trabaja en ella, lo cual, permite determinar objetivos, métodos de logro para ellos y las políticas para implementar los métodos.

3. La familia es dueña del Negocio y deja al Negocio.

Es donde la familia por el número de acciones de voto controlan a la empresa; pero aquí la familia no la trabaja deja la empresa a cargo de otras personas, ella no se involucra en su administración.

1.4 CICLO DE VIDA DE LAS EMPRESAS FAMILIARES

En un primer acercamiento a la evaluación de los ciclos de la empresa familiar podemos identificar factores de trascendencia en la conformación de los problemas de estas organizaciones: La Familia.

¹¹ Werther, W. y Davis K. (2001): Administración De Personal Y Recursos Humanos 5ta Edición, Mexico. Ed. Mc. Graw Hill.

El ciclo de vida de las empresas familiares está sujeto a una serie de decisiones que incluyen aspectos familiares y de la misma organización. La experiencia nos muestra que así mismo como nacen muchas empresas familiares igualmente desaparecen otro tanto de ellas en el largo plazo, esto quiere decir que solo algunas sobreviven a los ataques y situaciones que se les presenta y aún son menos las que han logrado el estatus de gran empresa y que continúan estando entre las más importantes de su sector.

Dentro de la familia se presenta su correspondiente evolución que a continuación se menciona:¹²

1. **El fundador y el propietario primera generación:** En esta primera etapa los problemas de la familia están ligados a la seguridad económica de la que debe gozar el cónyuge del emprendedor y la planificación de la transmisión, el cual está muy ligado con el simple hecho de la sucesión del poder y dirección de la empresa a la segunda generación.
2. **Segunda generación “Hermanos como socios”:** En esta etapa se presentan problemas a solucionar por el nuevo equipo de directivos, el más común es lograr la armonía dentro del grupo y consolidar sus capacidades para el trabajo de equipo, comprometer esfuerzos con el fin de la empresa siga siendo de la familia.

En esta generación tiene lugar en sentido estricto cuando el fundador fallece, o queda prácticamente inutilizado del todo por algún accidente o enfermedad. Si el fundador se retira, pero sigue viviendo y gozando de condiciones físicas aceptables, no se puede decir que se haya iniciado plenamente la 2ª generación, pues el fundador sigue, generalmente, siendo el centro de la Estructura de Patrimonio (2ª generación) y por supuesto lo

¹² Gersik, Kelin, (1997) et al. Empresas Familiares generación a generación. México; Ed. Mc Graw-Hill.

es siempre de la Estructura de Poder Familiar (3ª generación). La existencia del último hermano – el último tío para la siguiente generación – mantiene la supervivencia de la empresa familiar de 2ª generación. Solo la incapacidad definitiva de este último tío hace desaparecer su papel importante en la Tercera estructura y abre paso a la empresa de 3ª generación.

3. **Tercera generación “Primos y Familiares como accionistas”:** En esta etapa deben ser claros los papeles de gobierno y la participación de los miembros de la familia en la toma de decisiones. Aquí se deberá inculcar la cultura de la empresa no solo a los miembros de la familia sino a los accionistas como tal para que de antemano se puedan resolver los conflictos sin perjudicar los intereses de la empresa.

El tránsito de la 3ª a la 4ª generación es un cambio más difuso ya que el elevado número de familiares que trabajan en la empresa y los cruces de edades que se dan entre las generaciones imposibilitan ya cualquier referencia generalizada al papel de los mayores en la Estructura del Poder Familiar.

Recordemos solamente que el 70% de las empresas de familia no supera la primera generación, o sea que fenecen antes que tomen el mando (o cuando esto está sucediendo) los herederos del fundador del negocio. Este cambio generacional que, en la mayoría de los casos, trae como consecuencia cambios importantes en todos los aspectos de la empresa, es uno de los conflictos más frecuentes y uno de los de mayor dificultad en solucionar, dado que se trata de uno de los puntos de confluencia máxima entre las dos organizaciones (la familia y la empresa)

El otro factor decisivo en la evolución del ciclo de las empresas familiares es la misma empresa, cuya evolución puede ser dividida también en tres etapas similares a las de la familia:

1. **Emprender:** Esta etapa está comprende en los primeros veinte años de la empresa. La otra meta es crecer y para esto el emprendedor debe contar con la suficiente visión y formación para lograrlo.
2. **Profesionalizar la empresa:** Cuando llega el momento en que debe delegarse responsabilidades y sacar provecho de la planeación a largo plazo es cuando la dirección enfrenta el problema de ser más profesional debido a que en este grado evolutivo necesita un sistema de comunicación y control muchísimo más finos y la formación académica de los ejecutivos para seguir cumpliendo con los compromiso a todo nivel de acuerdo a las necesidades de la firma.
3. **Incursionar en la Multiproducción de bienes y servicios:** Es decir, que la empresa está en el momento preciso para asumir varios negocios diferentes al que originalmente le dio vida, pero aprovechando la experiencia y el conocimiento que ha ganado durante las etapas anteriores

Cuando cruzamos los dos factores anteriores con sus respectivas evoluciones en el tiempo y en el tamaño de la empresa encontramos una serie de circunstancias que no pertenecen ni al uno ni al otro factor, sino que son problemas propios de la evolución de la empresa familiar.

1.5 LA ORGANIZACIÓN Y ADMINISTRACION ESTRATEGICA EN LAS EMPRESAS FAMILIARES

Cultura organizacional

La cultura organizacional en la empresa familiar es uno de los factores más importantes, ya que la podemos definir como “El conjunto de suposiciones, creencias, valores, normas que comparten sus miembros”.¹³ Básicamente es crear un ambiente agradable y humano para que el trabajador realice su trabajo de manera correcta.

La mayoría de las empresas familiares se han gestionado, en un principio, desde el sentido común y buen hacer de la persona que la comenzó. Esta organización, que en los comienzos suele funcionar eficazmente, a largo plazo puede llevar a una empresa que dé la impresión de confusión y desorden.

Con el paso del tiempo la cultura de una organización llega a ser conocida por los empleados y el público, esta se perpetúa por que la empresa tiende a atraer y conservar a individuos que parecen aceptar sus valores y creencias.

Según Ronquillo para que la empresa tenga una buena organización y una administración debe de empezar con el establecimiento de:

- Misión: Razón de ser de la organización.
- Visión y metas: Lo que la empresa trata de lograr.
- Filosofía Corporativa: Principio, valores, aspiraciones y prioridades.
- Grupos de Interés (socios)

Una vez que la empresa tenga bien establecidos estos puntos podrá estar en posibilidades de seleccionar las estrategias más convenientes para lograr las

¹³ José Luis Ronquillo (2006). Administración Básica de la Empresa Familiar.

ventajas competitivas que le van a permitir perdurar en el mercado y sobre todo alcanzar un alto desarrollo.

Las empresas familiares que logran continuidad, planifican eficazmente y añaden nuevas estrategias a su negocio cuando las circunstancias así lo requieren, son las empresas que perduraran por un largo tiempo en el mercado y gusto de los clientes.

Administración

Una de las mayores dificultades que enfrentan las empresas pyme, es la de entender la importancia de la administración. “Lo que no se puede medir, no se puede administrar”.

El objetivo básico, y razón de ser, de la administración es GENERAR INFORMACIÓN. Y esa información debe ser generada en dos direcciones:

“De la empresa hacia fuera”, es la información que generalmente sí se maneja, y muy bien, está destinada a organismos externos (bancos, oficina de impuestos, gobierno y proveedores) son declaraciones de impuestos, balances, estados de situación patrimonial, etc. Al respecto los Contadores Públicos están capacitados para manejar esa arista de la información muy eficientemente.

“Hacia el interior de la empresa”, es decir, utilizar la información como herramienta de decisión. Para eso debe ser presentada de forma que nos muestre los verdaderos resultados de la gestión.

La gran mayoría no tiene idea de sus costos, sus resultados, y no pueden medir las consecuencias de las acciones y los cambios efectuados con el fin de mejorar.

Todas, por más pequeñas que sean, generan información (facturan, compran, pagan, cobran, transforman materiales o prestan un servicio), aún aquellas que no cuentan con un sistema de gestión contable.

El problema radica en cómo se utiliza esa información. Si no se entiende el objetivo básico de la administración, lo más probable es que se manejen infinidad de números que no significan nada y no reflejan la realidad de la empresa.

Deberían ser los contadores los responsables de generar y presentar esa información como una herramienta, pero, generalmente, no es así.

CAPITULO II: PUNTOS A FAVOR Y ENCONTRA DE LA EMPRESA FAMILIAR

2.1 VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LAS EMPRESAS FAMILIARES

Al ingresar a la intimidad de una empresa de familia, comienzan a aparecer sus características más importantes. Primero tímidamente y luego en forma arrolladora. Esa mezcla de valores subjetivos y objetivos, de políticas y decisiones que no responden a criterios analíticos, de organigramas que escapan a lo usual, con funciones adaptadas a las personas y no personas adaptadas a las funciones, son una regla generalizada en estas organizaciones.

Si todos los integrantes del grupo familiar están compenetrados que cual es su papel en el negocio, lo aceptan y lo llevan a cabo con la mayor de las dedicaciones, se aúnan los esfuerzos encaminados al objetivo común y constituye una de sus fortalezas más importantes.

A pesar de que una empresa familiar es un negocio, y por lo tanto se rige como tal, tiene una serie de características particulares, sean cuales sean sus dimensiones. Estas características se pueden convertir en ventajas o en desventajas, dependiendo de cómo se manejen.

En general, suelen tenerse más presentes las debilidades de las empresas familiares que sus fortalezas. El morbo nos hace poner atención a los grandes fracasos y pleitos familiares, pero ponemos menos interés en escuchar los grandes éxitos que también tienen estas empresas. A pesar de esta tendencia, después del análisis que propongo quedará claro que las fortalezas de las empresas familiares son muchas y muy variadas.

“Nada es verdad ni mentira, todo es según el color del cristal con que se mira” reza uno de los refranes más conocidos en nuestro idioma, que ilustra la relatividad de las situaciones. Me apoyo en este dicho para ilustrar que lo que

puede visualizarse como fortaleza, a la vez puede verse como debilidad, y viceversa.

Afirman que el hecho de que la familia tenga el dominio del capital y la dirección de la empresa le proporciona a ésta ventajas que la pueden hacer más eficiente y llevarla a maximizar el valor de la empresa.

Por su lado, afirmar que en las empresas familiares de primera generación se dan ventajas competitivas, tales como la velocidad y la agilidad, en: activos tangibles, recursos financieros, activos fijos y productos, siendo éstos temporales y fugaces, y en activos intangibles, como el valor de marca, la cultura organizacional y las relaciones familia-empresa, que son defendibles y de mayor duración.¹⁴

VENTAJAS

- **El poder:** su fundador ejerce el poder no sólo en la empresa que inicia, sino también en el cual se entiende como la capacidad de influencia del líder sobre el subordinado en la primera generación su familia. En la segunda generación, sociedad de hermanos, puede existir un liderazgo compartido o un primero entre iguales. En la tercera generación se puede dar el consorcio de primos, caracterizado por una estructura fragmentada del capital entre diversas ramas de la familia.¹⁵

- **Compromiso:** Todos los miembros de la Empresa Familiar manifiestan en la práctica su compromiso al trabajo, lealtad y una gran responsabilidad y

¹⁴ Ginebra J. (1997). Las Empresas Familiares: Su dirección y continuidad. Editorial Panorama. México

¹⁵ Lansberg, I. (2000). Succeeding Generations: Realizing the Dream of Families in Business. E.U.A.: Harvard Business School Press. Boston, Massachusetts.

solidaridad, dedicando más energía y tiempo. Este compromiso los lleva a impulsar su desarrollo del negocio.

•**Conocimiento:** Dentro del mismo ambiente de trabajo en familia, los hijos se han criado escuchando las estrategias del fundador, esto le permite adquirir un conocimiento muy profundo acerca de la empresa.

•**Flexibilidad en el trabajo, el tiempo y el dinero:** La informalidad de las relaciones familiares que no requieren reglas de comunicación ni trabas burocráticas se traslada a la empresa. La flexibilidad se manifiesta cuando las cargas de trabajo exigen que se agregue el tiempo que sea necesario, o en las posiciones y lugar que se requiera. El manejo del dinero también es algo peculiar, pues como no hay ingresos fijos y constantes, la familia es muy cuidadosa de retirar y manejar el dinero, preservando la estabilidad financiera y su viabilidad futura.¹⁶

•**Planeación a largo plazo:** Las empresas familiares debe de tener una visión a largo de perdurar por muchos años en el mercado, aproximadamente 10 o 15 años.

•**El Orgullo de la firma:** Esto se relaciona directamente con la confiabilidad de los clientes.

•**Carácter Confidencial:** Las pequeñas empresas familiares mantienen desempeños y detalles relativamente ocultos, estos suelen ser secretos que han llevado al éxito a la empresa.

¹⁶ Belausteguigoitia, I. (2004). Empresas Familiares: su dinámica, equilibrio y consolidación. Mc Graw Hill. México.

- **Las relaciones de afecto:** Los miembros de un círculo familiar relativamente sano están unidos por lazos afectivos con la flexibilidad necesaria para adaptarse a los cambios y bases de comunicación sólidas.

- **Compromiso Social:** La empresa está íntimamente relacionada con la región y su población, lo que suele revertirse en un impacto de apoyo a la familia empresaria.

- **Rapidez en la toma de decisiones:** Dentro de la empresa familiar se da mucho la toma de decisiones rápidamente, ya que, esta responsabilidad recae en el jefe de la empresa y es el que tiene la última palabra.

Una empresa familiar tiene ventaja en cuanto a que el control se mantiene dentro de la familia, sin embargo no por el hecho de que esté compuesta por integrantes de una misma familia significa que no tenga problemas, muy por el contrario muchas veces resulta mucho más complicado que una empresa familiar tenga éxito que una empresa pública, debido a la dificultad para separar lo empresario de lo familiar, los diferentes criterios para manejar el negocio, la difícil comunicación incluso formal, la desconfianza en alguno de los miembros, los diferentes objetivos entre los socios, la sucesión, la superposición de roles, etc.

DESVENTAJAS

- **El nepotismo:** Ésta es considerada como la primera debilidad de las empresas familiares. Algunas empresas son dirigidas por miembros de la familia aunque carezcan de vocación, interés y capacidad, solo están por la necesidad de familia que por beneficiar a la empresa.

- **El enfeudamiento.** Los responsables de diferentes áreas de una empresa pueden considerar a sus departamentos como feudos, y actuar como si fueran de su propiedad, impidiendo así la participación de cualquier colaborador.¹⁷

- **La autocracia y el paternalismo** son fenómenos que se originan por llevar de manera inadecuada el sistema familiar al sistema de empresa, ejerciendo un liderazgo basado en el poder; las organizaciones que sufren este problema rara vez logran la profesionalización.

- **La parálisis directiva y la resistencia al cambio.** Se presenta cuando el director general de una empresa familiar permanece en ese cargo aproximadamente cinco veces más que el de una empresa no familiar. Ciertamente esto puede generar estabilidad, pero también puede provocar un desgaste directivo ya que se puede estancar y no permitir el cambio para el bien de la empresa.

- **La manipulación familiar.** La influencia del sistema familiar en el de la empresa puede ser negativa, y es común que se presenten situaciones de chantaje que pueden afectar el desempeño de la organización. Por ejemplo, la esposa del dueño podría desear que todos sus hijos trabajen en la empresa con los mismos sueldos y privilegios, sin tomar en cuenta sus capacidades y aptitudes, y esto en vez de beneficiar a la empresa la perjudica.

- **La contratación de profesionales poco calificados.** Muchas empresas no tienen los recursos necesarios para contratar a buenos ejecutivos, aunque también es frecuente que no lo hagan por la inseguridad que sufre quien las dirige. Puede existir temor de que los miembros de la familia se vean opacados por profesionales más capaces.

¹⁷ Ginebra J. (1997). Las Empresas Familiares: Su dirección y continuidad. Editorial Panorama. México

- **La falsa seguridad.** Algunos miembros de la empresa, por ser parte de la familia, tienen la seguridad de que no serán despedidos, independientemente de su desempeño. Esto provoca que el rendimiento baje y que los procesos se demoren demasiado. Por ejemplo, un familiar no sentirá temor por no entregar un reporte el día prometido o por no lanzar un producto en una fecha determinada.

- **Confección del plan de negocios:** Muchos propietarios se resisten a estas planificaciones, acostumbrados a depender de su intuición y experiencia, aun siendo la planificación del negocio fundamental para la supervivencia.

- **Sucesión:** En cualquier organización el cambio de liderazgo genera conflictos, en las empresas familiares, se deben solucionar simultáneamente los problemas de transición de la empresa y los emocionales de la familia y más cuando el que deja de laborar en ella es el fundador. Debido a que es un punto crítico de la vida de la organización y de esto depende que continúe o no, considero que este es uno de los grandes problemas a los que se enfrenta la empresa, ya que, todos quieren tomar la el liderazgo de la empresa y más que nada tener el poder ante los demás.¹⁸

El análisis de las desventajas suele generar una perspectiva catastrofista. Sin embargo, es una guía útil que sirve como alerta para evitar consecuencias indeseables y así mismo ver cuales con los puntos débiles de la empresa.

Estas desventajas en vez de tomarse de una manera catastrófica se deberán de tomar como un punto a favor para la empresa, ya que, una vez conociendo cuáles son sus puntos débiles todos deberán de empezar a trabajar para que se conviertan en virtudes y de esta manera llevar al crecimiento a la empresa.

¹⁸ Soto E, Braidot N. (1999). Las PYMES Latinoamericanas: herramientas competitivas para un mundo globalizado. Argentina. Ifema

De estas características antes mencionadas se deduce la necesidad y conveniencia de intentar dotar a la empresa familiar de mecanismos y estructuras que ayuden a estabilizar y formalizar las relaciones entre los sistemas de la familia y la empresa, para facilitar su supervivencia en el tiempo.

2.2 CAUSAS DE CONFLICTO EN EMPRESAS FAMILIARES

Las relaciones familiares anteceden a las relaciones laborales: la tentación de llevar los conflictos de aquellas a las empresas familiares es muy alta. Los conflictos de las empresas familiares son por un lado los propios de los grupos familiares con sus emociones y percepciones individuales, y de otro lado, los propios de la empresa.

En la empresa familiar, los lazos de consanguinidad suelen hacer más difícil ese direccionamiento empresarial. La confusión de sentimientos, emociones, valores y motivaciones individuales en muchos casos no coinciden exactamente con los objetivos corporativos o empresariales, encontrándose en esta dicotomía el fundamento de los conflictos de las empresas familiares, conflicto que se hace más agudo, al considerar la posición de aquellos miembros familiares que si bien no participan de la actividad empresarial misma, si pueden incidir en su rumbo.

Por otra parte, las empresas familiares podrían entenderse como empresas más sólidas y cohesionadas que las no familiares, por el compromiso, confianza y necesidad de crecimiento de los propietarios, especialmente cuando ellos trabajan en las empresas. Sin embargo, la realidad indica que – en promedio – solo el 30% de empresas pasa a segunda generación y solo el 15% pasa a tercera generación.

Las causas de la falta de longevidad de la empresa familiar pueden ser las mismas que afectan a una empresa no familiar, como falta de estrategia o uso de

estrategias inadecuadas, falta de control de costos, carencia de una ventaja competitiva, exceso de competencia, falta de capital, entre otros.

Entonces, uno de los primeros problemas que suelen ocurrir en las empresas familiares es que no se sabe distinguir los diferentes órganos y responsabilidades. Ello conllevará a un conflicto organizacional por duplicidad de funciones, injerencia en la toma de decisiones, desautorizaciones y dificultad para identificar los objetivos de corto, mediano y largo plazo.

La base primaria de todas las causas del conflicto se encuentra en la confusión entre los subsistemas familiar y empresarial. Esta confusión conduce a todos los demás conflictos, pero en particular:¹⁹

- Juegos de roles inadecuados dentro de la empresa familiar, de manera que se introducen en la empresa los mismos patrones y actitudes que guían la vida familiar. Sobre todo en la primera generación, la estructura familiar se pretende reproducir en la estructura de la empresa familiar: la forma de ejercicio de la autoridad y del poderío, la división sexual en la toma de decisiones y en las tareas, la manera de gestionar los conflictos o peleas, los mecanismos de comunicación.
- Confundir el derecho de propiedad con la dirección y/o el gobierno ser propietario no garantiza ser un buen líder ni un buen gerente. Para ello se requieren competencias básicas que requiere cumplir. Ciertamente el jefe propietario tendrá la oportunidad para adquirir las competencias que le faltan; sin embargo, en caso no logre incorporar habilidades y/o conocimientos, entonces deberá dar un paso al costado y ceder la dirección y/o gobierno a la persona idónea.²⁰

¹⁹ Belausteguigoitia, I. (2004). *Empresas Familiares: su dinámica, equilibrio y consolidación*. Mc Graw Hill. México.

²⁰ Miguel Ángel Gallo (2009). "La Empresa familiar. Textos y casos"

- Confundir los flujos económicos en la empresa familiar. La empresa familiar genera un valor económico a través del movimiento del dinero. El valor lo puede generar para los proveedores, para los clientes, para la empresa misma y para los accionistas. En este flujo de dinero la empresa tiene que tener claro que todas las personas merecen recibir lo justo respecto del rol específico que cumplen. Esto se puede dar en los siguientes casos: Remuneración de los miembros y directivos de la empresa. En algunas empresas familiares los propietarios que trabajan en ella o tienen un rol directivo, suelen tener sueldos superiores a los que tienen el resto de trabajadores. Por otra parte, a veces los miembros de la familia tienen un sueldo inferior al promedio o inclusive no tienen sueldo. Ambas situaciones son erradas, pues en el primer caso se reduce la utilidad y rentabilidad de la empresa y en el segundo se desincentiva la participación de los familiares en la empresa.
- Exceso de miembros de la familia dentro de la empresa, pues se asume, erradamente, que esta es solo un instrumento al servicio de las necesidades familiares. Se definen los cargos sin tener en cuenta los requerimientos empresariales y se vinculan personas por razones de parentesco sin tener el perfil requerido.
- Decisiones emocionales y luchas de poder.

Como consecuencia de lo anterior, se presenta una segunda tipología causal de conflictos cuyo origen está en las estructuras organizacionales inadecuadas, como son:

- Es el fundador quien intuitivamente hace el diseño de la estructura organizacional.
- Se presenta una fuerte resistencia al cambio, en la medida en que, bien el fundador, o bien la familia temen perder el control del poder y los consecuentes privilegios.

- Remuneración al cargo atendiendo esencialmente las necesidades de la familia y no a la equidad, a las capacidades y responsabilidades. Esto genera desmotivación y conflicto con el personal más capaz y notable que labora en la empresa y que siente no compensado su compromiso con el éxito empresarial.
- Conflictos entre la propiedad de la empresa y la capacidad de liderazgo de la familia.

Aparece así una tercera causal de conflictos en la empresa familiar: la comunicación es deficiente, lo que se expresa como:

- Ausencia de una escucha activa.
- Utilización inadecuada de métodos de comunicación. Se abusa de la comunicación verbal en detrimento de la escrita, que clarifica puntos y es más duradera.
- Ausencia de un diálogo franco y abierto, dando lugar a los malos entendidos y al pensamiento estereotipado.

Y la cuarta causal, que podríamos llamar macro, pues resume todas las anteriores es la ausencia de un protocolo familiar, que defina las reglas de juego en la interacción entre la familia y la empresa y que, adicionalmente, establezca las responsabilidades.

Si bien cada negocio tiene su propio universo, existen una serie de problemas comunes a las empresas de familia, que generalmente se presentan en estas organizaciones y que responden a patrones comunes. Saber de su existencia, conocer las consecuencias que pueden ocasionar en las empresas y en las familias y tratar de encontrar las vías que permitan encausarlos, controlarlos y reducirlos a su mínima expresión, es tarea que quienes tienen el poder de decisión, mismos que deben ser atendidos en tiempo y forma.

2.3 FACTORES DE FRACASO EN UNA EMPRESA FAMILIAR

La empresa familiar, por su naturaleza, presenta ciertos retos que le son únicos, y que no presentan empresas de otra naturaleza. Entre ellos: 1) cómo separar la relación familiar de la de negocios, 2) cómo mantener las relaciones sanas en la segunda y subsiguientes generaciones 3) cómo planificar la sucesión y la repartición accionaria, 4) Cargas tributarias altas.

Estas empresas tiene una mortalidad muy grande: sólo una de cada 10 continúa en la tercera generación. Las investigaciones fijan la esperanza de vida de una empresa familiar en 25 años y la de una no familiar en 50 años. Hay muchos análisis con respecto a este tema, pero quizás la explicación más sencilla es que esto ocurre cuando las relaciones entre los miembros de la familia y la empresa no están adecuadamente equilibradas.

El no comprender que empresa y familia son sistemas diferentes, con fines y formas de operar distintos, es el principal origen del desequilibrio en la relación familia-empresa. Esta posición lleva a confundir la propiedad con la capacidad de dirección, a confundir las relaciones afectivas con las comerciales, a confundir el flujo de caja del negocio con el personal, a confundir los procesos de toma de decisiones, etc.

Todas estas confusiones terminan restando competitividad, esto no genera valor y por lo tanto se pone en riesgo la continuidad de la empresa. La situación se agrava cuando la familia pierde la fuente de su riqueza y peor cuando se deterioran las relaciones entre los miembros de la familia, llegando en algunas ocasiones a situaciones inimaginables.

Las decisiones de la familia con respecto a la empresa, tienen siempre una motivación positiva, es decir, buscar lo mejor para el negocio y el bienestar de la familia; sin embargo, cuando no se ha analizado y evaluado en forma integral el

impacto de estas decisiones, sus resultados pueden ser contraproducentes para ambos (familia y empresa).

Un reciente estudio presenta la siguiente estadística con respecto a las causas de fracaso en estas organizaciones: 20% demandas financieras, 10% no tiene sucesor con éxito, 10% falta de capital para el crecimiento sin perder el control y 60% relaciones familiares no equilibradas con la empresa.²¹

A continuación se enlistan algunos factores que suelen “matar” a la empresa familiar:²²

- **Falta de planeación.** La falta de una planeación formal de largo plazo, con estrategias y objetivos claramente definidos en cuanto a tiempos, cantidades y personas responsables.
- **Falta de experiencia.** La carencia de experiencia tanto en la administración de empresas, como en la actividad que se ha de desarrollar comporta un elevadísimo riesgo para los pequeños propietarios. Carecer de experiencia constituye en sí la base fundamental de todas las demás causas que llevan al fracaso. Es necesario volver a subrayar el hecho de que no basta con contar con experiencia en materia de negocios, además es necesario contar con experiencia en el ramo en particular a la cual se dedique.
- **Carga tributaria.** En nuestro país la carga tributaria con la que tienen que lidiar las empresas en la actualidad es muy grande, ya que, el 40 por ciento de los ingresos que percibe son destinados al pago de impuesto en sus diferentes niveles, esta carga es muy alta y lo que conlleva a que las empresas puedan declinar a seguir operando, porque la utilidad después de impuestos es muy

²¹ Gallardo, A. y Alonso, E.: “El factor humano en las organizaciones, más allá de la racionalidad” en revista electrónica Gestión y Estrategia, N° 10, 1996

²² Ginebra J. (1997). Las Empresas Familiares: Su dirección y continuidad. Editorial Panorama. México

poca, prácticamente consideran que solo trabajan para el gobierno y les es muy difícil lograr mantenerse con ventas bajas y una carga tributaria muy alta.

El gobierno en vez de fomentar la creación de nuevas empresas, así como, ayuda en el pago de impuestos, solo está generando que ningún inversionista o emprendedor decida iniciar una empresa, porque, los impuestos son de tasas muy altas.

- **Falta de dinero/capital.** Es fundamental contar con la suficiente cantidad de fondos que hagan innecesario por un lado la solicitud de préstamos, y por otro contar con lo necesario para desarrollar las operaciones básicas que la actividad en cuestión requiere. Así por ejemplo cierto tipo de actividades requieren de egresos fijos mensuales, como lo es el caso de la publicidad en diarios por parte de los negocios inmobiliarios, no disponer de los suficientes fondos para amparar dichos egresos hasta tanto las operaciones propias de la empresa permitan abonarlos sin mayores problemas, es de fundamental importancia para ocupar un lugar en el mercado.
- **Resistencia al cambio.** Los padres suelen resistirse a aceptar las críticas y cuestionamientos que los hijos realizan a los procesos que han funcionado por décadas, minimizando e incluso, anulando las aportaciones sobre innovación que éstos deseen activar. Por su parte, los hijos se sienten coartados al no poder llevar a cabo sus ideas o aportar su creatividad, pues esto tiene un “costo” para el negocio y no hay certeza o garantía alguna de que las iniciativas funcionen. A lo anterior, se le suma la molestia de saberse preparados profesionalmente para iniciar nuevas fórmulas o metodologías de trabajo, lo cual hace que su frustración sea mayor por no contar con la confianza y el poder suficientes para tomar decisiones y asumir responsabilidades.
- **Mala ubicación.** La ubicación suele ser un factor no tenido debidamente en cuenta a la hora de comenzar determinadas actividades. Ella tiene suma importancia en cuanto a la facilidad de estacionamiento para los clientes, las

características del entorno, las especialidades propias de la zona, los niveles de seguridad del lugar, la cantidad de personas que pasan por el lugar, los niveles de accesibilidad entre otros. Ubicarse en el lugar incorrecto en función de la actividad constituye desde un principio un problema. Ubicarse en el mejor lugar comporta mayores gastos en concepto de alquiler y menores niveles de gastos en publicidad; razones éstas, como las anteriormente mencionadas que deben evaluarse convenientemente a la hora de evitar inconvenientes para el desarrollo de las futuras operaciones de la empresa.

- **Falta de enfoque.** La ausencia o escaso nivel de enfoque constituye uno de las principales causas de fracasos. Querer serlo todo para todos es algo insostenible en el tiempo. Ello está motivado en la incapacidad de atender eficaz y eficientemente todos los rubros y clientes, debido a no contar ni con los recursos humanos, ni materiales, ni dirigenciales para atenderlos de manera óptima. Generalmente ésta falta de enfoque lleva entre otras cosas a un mal manejo de inventarios, donde se acumulan artículos de baja rotación que aparte de reducir los niveles de rentabilidad, quitan liquidez a la empresa.
- **Solaridad.** La delegación de autoridad, de responsabilidad y de manejo de los recursos, suele centralizarse en una persona hasta el último minuto, en vez de capacitar y entrenar al sucesor mediante una correcta delegación y la confianza de involucrarlo en la toma de decisiones cada vez más trascendentes para el negocio.
- **Mezcla de roles familiares y profesionales.** Se trasladan los roles familiares al ámbito profesional, cerrando así la posibilidad de conocer a los miembros de la familia desde otro ángulo o perspectiva: el primogénito de la familia sigue siéndolo en el negocio, tenga o no, las cualidades y el liderazgo necesarios para manejarlo. Las mujeres ocupan puestos secundarios aún y cuando estén preparadas para asumir nuevos retos, responsabilidades mayores e incluso el liderazgo total. Lo anterior provoca que existan diferencias entre hijos e hijas, difíciles de enmendar más adelante.

- **Control inapropiado.** En aras de conservar el control total de la empresa, no se invita a socios externos. Todos los puestos de trascendencia son ocupados por miembros de la familia, aún y cuando éstos no estén del todo capacitados para ejercerlos.
- **Toma de decisiones inapropiadas.** Se carece de un Consejo o una figura legal en donde se discutan formalmente asuntos importantes y se tomen decisiones grupales. Las decisiones generalmente, son emocionales, más que racionales, tienen poco sustento financiero, contable y carecen de conocimiento del mercado.
- **Carencias administrativas.** En las MiPyMES la falta de sistemas administrativos estandarizados, de personal capacitado y una asignación ineficaz de los recursos, coadyuvan a su fracaso.

2.4. COMO HACER FRENTE A LOS CONFLICTOS

Todas las familias tienen conflictos (o en todos sitios cuecen habas), por eso, hay que intentar que éstos sean los menos posibles, no solamente para que el negocio vaya bien, sino por el bien de la familia, y esto sólo se puede realizar desde una educación temprana.

Por supuesto hay que enfrentarlos. Recurriendo a las diferentes estrategias de manejo de conflicto que existen, como son:

- **La negociación:** Esta es por excelencia la estrategia de gestión y manejo de conflictos, pero rara vez la encontramos dentro de la empresa. La negociación solo se utiliza para resolver diferencias hacia “afuera”, con los clientes y proveedores, por lo cual los conflictos fácilmente transitan por las

agresiones que imponen las emociones, cerrando los escasos canales de comunicación y afectando la relación.²³

- **Apoyarse en un mediador.** La intervención del mediador se define esencialmente como el de aquella persona que busca acercar las partes, restablecer mecanismos de comunicación, propiciando el diálogo que aclara percepciones y malos entendidos, etc., antes de recurrir a las vías violentas o judiciales.

La mediación es un instrumento interesante en la posibilidad de transformación de situaciones de conflicto en patrones de acción de naturaleza colaborativa.

Esto significa que sí se puede lograr la permanencia de la empresa familiar.

Para ello, te sugerimos lo siguiente, tomando algunos puntos de Nieto:

1. Conocer y familiarizarte con los factores que ocasionan el cierre de las empresas familiares.
2. Identificar y reconocer cuáles de esos factores afectan o podrían afectar a tu empresa.
3. Tener una absoluta disposición para elaborar –en familia- las estrategias de sucesión que garanticen la vida y permanencia del negocio y llevarlas a cabo.
4. Contar con foros formales para la toma de decisiones: el Consejo de Administración y el Consejo Familiar son dos órganos que nos ayudan a profesionalizar el negocio, proporcionando un canal de comunicación objetivo y empresarial.
5. Separar las cuestiones laborales de las emocionales. Por el bien de nuestra empresa familiar, no podemos tomar decisiones basadas en cómo nos sentimos con un miembro de la familia.

²³ Ruiz Restrepo, Jaime Gómez, Sergio, Álvarez (1997) Jaime. "Negociación". Generación a Generación". Editorial MC Graw. Hill.

6. Asignar las funciones, responsabilidades, sueldos y prestaciones de acuerdo con las capacidades y aptitudes de cada persona y no, con su jerarquía familiar. De preferencia, te recomendamos utilizar tabuladores de sueldos para hacerlos más justos.
7. Si no se cuenta con el familiar adecuado para ocupar un puesto de relevancia, se debe tener la apertura suficiente para contratar a un empleado externo.
8. Profesionalizar las distintas áreas del negocio y los procesos internos como: elaborar y compartir estados financieros y contables para su análisis y discusión; hacer descripciones de puestos y los perfiles adecuados para ocuparlos; contar con reglamentos de trabajo; estandarizar sistemas de prestaciones y tabuladores de sueldos; definir cómo se realizarán las promociones de puestos.

Todo lo antes mencionado son herramientas que disminuyen el riesgo de conflictos y facilitan su solución cuando se presenten. Es importante que tomes en cuenta que las familias son dinámicas y están en continuo crecimiento. Lo mismo sucede con las empresas: las necesidades de ambas, van cambiando lo mismo que su entorno.

Ahora ya lo sabes: para que tu empresa familiar sea competitiva y logre permanecer en las manos de las siguientes generaciones, es necesario profesionalizarla pero sin dejar a un lado las ventajas que nos ofrece el que sea de tipo familiar.

2.5 COMO LOGRAR LA PERMANENCIA EXITOSA DE LA EMPRESA FAMILIAR

La permanencia y el éxito de la empresa familiar dependen en gran medida del buen manejo de la relación personal que logre el “equipo familia”, es decir, que se lleven a cabo distinciones claras sobre los diferentes roles que se desempeñan

y entre los objetivos y necesidades de cada uno de los sistemas familia y empresa. Una familia bien organizada y unida fortalece a la empresa.

Fundar una empresa exitosa involucra muchos elementos interesantes. Desde el temperamento y carácter del fundador o fundadora, hasta el momento y la oportunidad de mercado detectada, muchas veces, por intuición o suerte.

Sin embargo, hacer que la empresa perdure y sea exitosa a lo largo de varias generaciones, es resultado de un plan cuidadosamente elaborado desde la madurez del liderazgo. Requiere cabeza fría y visión de futuro.

Para poder alcanzarlo, necesitamos la profesionalización, la cual consiste en establecer las estructuras, políticas y sistemas que aseguren el funcionamiento exitoso de la empresa sin la dirección operativa del fundador.

Según en la cultura tipo Zeus o Club. Donde el líder ha desarrollado toda la estructura de su negocio en torno suyo como la mejor forma de controlar y ejercer el poder. El principal problema que enfrenta esta cultura, es que la empresa desaparece cuando Zeus se retira o se muere²⁴

Si usted ve a su negocio como su principal legado para el futuro, entonces lea con cuidado estos nueve tips que lo orientarán para garantizar que su obra perdure y permanezca con éxito, manteniendo unida a su familia.

De acuerdo con diferentes estudios nos dan determinados consejos para consolidar su empresa familiar y así alcanzar el éxito y la perduración:

Prepárese para dejar el poder. Dicen que los empresarios retirados son como hojas de árbol mojadas. Haga un plan de vida alternativo, visualice actividades placenteras, retadoras o divertidas fuera de su empresa. Debe establecer un plazo razonable para separarse de la dirección de la empresa. No hay una regla o receta infalible.

²⁴ Enrique Zamorano (1997). Las causas del fracaso en las empresas.

Desarrolle estructuras que sostengan a su empresa. Una característica común de las empresas familiares es la ausencia de estructuras formales y sistemas confiables a nivel interno.

De hecho, la mayoría han ido creciendo de manera reactiva. Las demandas del mercado crecen, las ventas crecen, la empresa crece. Habitualmente, otros parientes se suman a las filas del negocio; pero como llegan a tapar huecos, sus actividades se estructuran de manera intuitiva y se les otorga un puesto casi honorífico.

Cambie la tradición. Debe de hacer el esfuerzo por desarrollar estructuras que ayuden a darle a su empresa solidez y permanencia. Es importante desarrollar manuales de organización, políticas, registro de procedimientos y cualquier otra herramienta que facilite la conducción de las áreas estratégicas de su empresa cuando un colaborador ascienda o se cambie de trabajo. Es enfocarse en el desarrollo de sistemas y estructuras facilitará la permanencia del negocio.

Concéntrese en entender mejor al mercado. Dicen que la paradoja de las empresas y las personas es que casi siempre su principal fortaleza, a la larga, también se convierte en su principal debilidad. Se debe procurar establecer un sistema de monitoreo del mercado que le permita primero entenderlo y después anticiparlo. Valore la innovación, intente nuevos caminos y sea tan diferente de su competencia como pueda.

Traiga talento externo a los puestos correctos. La habilidad de un líder no es saber de todo; sino rodearse de especialistas que cubran con éxito sus carencias y dirigirlos con éxito a alcanzar los resultados esperados.

Régimen Tributario Adecuado. El contar con el adecuado régimen tributario adecuado a cada empresa, ya sea, micro, pequeña o mediana empresa, le garantiza tener una mejor

Atraer talento externo a las empresas familiares es muy difícil, sobre todo si son empresas pequeñas. Sin embargo, siempre existen mecanismos que pueden volver atractivo un empleo en la empresa familiar, sin necesidad de entregar acciones del negocio a cambio.

También es fundamental que ese talento externo llegue a los puestos correctos; es decir, aquellos que son importantes más no estratégicos. Si de acuerdo con su criterio, los puestos de Dirección General y Finanzas, por decir algunos, son exclusivos para miembros de la familia, entonces contrate buenos gerentes y premie con bonos su permanencia y productividad.

Separe a su empresa de la familia y viceversa. Debe tener cuidado de entregar puestos estratégicos a alguno de sus familiares sólo por el hecho de ser familia. Recuerde, el negocio es primero. Seamos serios, que su cuñado sea muy divertido en las reuniones, no lo califica para ser el Gerente de Ventas.

Establecer mecanismos de cobranza. Desarrolle una política de ventas, crédito y cobranza consistente con el tamaño de su negocio y luego haga proyecciones para el crecimiento. Recuerde que las ventas no se hacen al levantar el pedido, sino al cobrar su factura.

Seleccione y prepare a su sucesor. Sabemos que es una tarea difícil, pero necesaria, ya que el sucesor tendrá la difícil tarea de conducir el negocio y mantener unida a la familia. Se recomienda apóyese con un consultor externo, o con alguien que no tenga un interés concreto en su negocio.

Estas son algunos puntos que se deben de seguir para alcanzar el éxito en su empresa, cabe señalar que cada caso es diferente pero con esto usted tendrá una idea generalizada hacia dónde quiere llegar.

Además de que se recomienda que la empresa familiar utilice El Protocolo Familiar que es un instrumento que regula la relación entre la empresa y familia. Desde el punto de vista de la empresa, un protocolo familiar debe ayudar a

profesionalizar los procesos de dirección estratégica y a institucionalizar en la empresa los valores básicos de la familia. Desde el punto de vista de la familia, un protocolo familiar debe ayudar a promover la unidad y armonía de sus miembros, a profesionalizarles como propietarios de empresas y a conservar en la familia los valores que hacen fuerte a las empresas.

En este sentido, debe entenderse que el Protocolo Familiar es un acuerdo libre y voluntario, cuya ratificación sucesiva en el tiempo, obliga a las partes involucradas. Sin embargo, un Protocolo Familiar no pretende ser un pacto de accionistas, ni una escritura pública que obligue civilmente a los firmantes, sino básicamente un acuerdo familiar con fuerza moral.

El Protocolo de Familia es una importante herramienta para que las MiPyMES familiares se consoliden y permanezcan en el mercado. Sin pretender ser la solución a toda su problemática, sí brinda elementos sustantivos que propician la consolidación con un plan de desarrollo, crecimiento y permanencia con reglas explícitas de la relación familia-empresa y con la integración de fortalezas de los miembros de la familia encaminadas hacia una meta común.

CAPITULO III ASPECTOS FISCALES DE LAS EMPRESAS FAMILIARES

3.1 NORMATIVIDAD FISCAL DE UNA EMPRESA FAMILIAR

3.1.1 DEFINICIÓN DE ACTOS DE COMERCIO

Es la expresión de la voluntad humana susceptible de producir efectos jurídicos dentro del ámbito de la realidad reservada a la regulación de la legislación comercial.

El Código de Comercio enumera los casos en los que se entiende actos de comercio en su artículo 75, diciéndonos que la ley reconoce como actos de comercio:

- I. Todas las adquisiciones, enajenaciones y alquileres verificados con propósito de especulación comercial, de mantenimientos, artículos, muebles o mercaderías, sea en estado natural, sea después de trabajados o labrados;
- II. Las compras y ventas de bienes inmuebles, cuando se hagan con dicho propósito de especulación comercial;
- III. Las compras y ventas de porciones, acciones y obligaciones de las sociedades mercantiles;
- IV. Los contratos relativos y obligaciones del estado u otros títulos de crédito corrientes en el comercio;
- V. Las empresas de abastecimientos y suministros;
- VI. Las empresas de construcciones, y trabajos públicos y privados;
- VII. Las empresas de fábricas y manufacturas;
- VIII. Las empresas de transportes de personas o cosas, por tierra o por agua; y las empresas de turismo;
- IX. Las librerías y las empresas editoriales y tipográficas;
- X. Las empresas de comisiones, de agencias, de oficinas de negocios comerciales y establecimientos de ventas en pública almoneda;

- XI. Las empresas de espectáculos públicos;
- XII. Las operaciones de comisión mercantil;
- XIII. Las operaciones de mediación de negocios mercantiles;
- XIV. Las operaciones de bancos;
- XV. Todos los contratos relativos al comercio marítimo y a la navegación interior y exterior;
- XVI. Los contratos de seguros de toda especie, siempre que sean hechos por empresas;
- XVII. Los depósitos por causa de comercio;
- XVIII. Los depósitos en los almacenes generales y todas las operaciones hechas sobre los certificados de depósito y bonos de prenda librados por los mismos;
- XIX. Los cheques, letras de cambio o remesas de dinero de una plaza a otra, entre toda clase de personas;
- XX. Los vales u otros títulos a la orden o al portador, y las obligaciones de los comerciantes, a no ser que se pruebe que se derivan de una causa extraña al comercio;
- XXI. Las obligaciones entre comerciantes y banqueros, si no son de naturaleza esencialmente civil;
- XXII. Los contratos y obligaciones de los empleados de los comerciantes en lo que concierne al comercio del negociante que los tiene a su servicio;
- XXIII. La enajenación que el propietario o el cultivador hagan de los productos de su finca o de su cultivo;
- XXIV. Cualesquiera otros actos de naturaleza análoga a los expresados en este código.

En caso de duda, la naturaleza comercial del acto será fijada por arbitrio judicial. No son actos de comercio la compra de artículos o mercaderías que para su uso o consumo, o los de su familia hagan los comerciantes ni las reventas hechas por obreros cuando ellas fueren consecuencia natural de la práctica de su oficio.

3.1.2 DEFINICIÓN DE ACTIVIDAD EMPRESARIAL

Según el CFF en su Artículo 16. - Se entenderán por actividades empresariales las siguientes:

- I. Las comerciales que son las que de conformidad con las leyes federales tienen ese carácter y no están comprendidas en las fracciones siguientes.
- II. Las industriales entendidas como la extracción, conservación o transformación de materias primas, acabado de productos y la elaboración de satisfactores.
- III. Las agrícolas que comprenden las actividades de siembra, cultivo, cosecha y la primera enajenación de los productos obtenidos, que no hayan sido objeto de transformación industrial.
- IV. Las ganaderas que son las consistentes en la cría y engorda de ganado, aves de corral y animales, así como la primera enajenación de sus productos, que no hayan sido objeto de transformación industrial.
- V. Las de pesca que incluyen la cría, cultivo, fomento y cuidado de la reproducción de toda clase de especies marinas y de agua dulce, incluida la acuicultura, así como la captura y extracción de las mismas y la primera enajenación de esos productos, que no hayan sido objeto de transformación industrial.
- VI. Las silvícolas que son las de cultivo de los bosques o montes, así como la cría, conservación, restauración, fomento y aprovechamiento de la vegetación de los mismos y la primera enajenación de sus productos, que no hayan sido objeto de transformación industrial.

Personas que no pueden realizar actos de comercio

- Los corredores públicos.
- Los quebrados que no hayan sido rehabilitados.

- Los que por sentencia ejecutoria hayan sido condenados por delitos contra la propiedad, incluyendo éstos la falsedad, el peculado, el cohecho y la concusión.

3.1.3 QUE ES UN RÉGIMEN FISCAL

Del latín *regĭmen*, régimen es el sistema político y social que rige una cierta región y el conjunto de normas que regula una cosa o una actividad. El concepto también refiere a la formación histórica de una época (régimen político).²⁵

Fiscal, por su parte, es lo perteneciente o relativo al fisco. Este término (fisco) está vinculado al tesoro público o a los organismos públicos que se dedican a la recaudación de tributos e impuestos.

El régimen fiscal es el conjunto de las normas e instituciones que rigen la situación tributaria de una persona física o jurídica. Se trata, por lo tanto, del conjunto de derechos y obligaciones que surgen del desarrollo de una determinada actividad económica.

El régimen fiscal actúa como guía a la hora de la liquidación y el pago de los impuestos. En el momento de desarrollar una actividad económica, las personas deben registrarse en alguna categoría para cumplir con las obligaciones del fisco. Por lo general, suelen presentarse diversas opciones, es decir, diversos regímenes fiscales a los que puede someterse según las características de su negocio.

Actualmente en nuestro país las personas o empresas pueden tributar en los siguientes dos regímenes:²⁶

1. **Persona física** es un individuo con capacidad para contraer obligaciones y ejercer derechos; pueden prestar servicios, realizar actividades

²⁵ www.definicion.de

²⁶ Ley del Impuesto Sobre la Renta.

comerciales, arrendar bienes inmuebles y trabajar por salarios. Conozca las actividades que como persona física puede realizar.

- 2. Persona moral** es una agrupación de personas que se unen con un fin determinado, por ejemplo, una sociedad mercantil, una asociación civil. De acuerdo con su objeto social, una persona moral puede tributar en regímenes específicos como:

3.1.4 REGIMENE FISCAL MEXICANO DE LAS MiPyMES

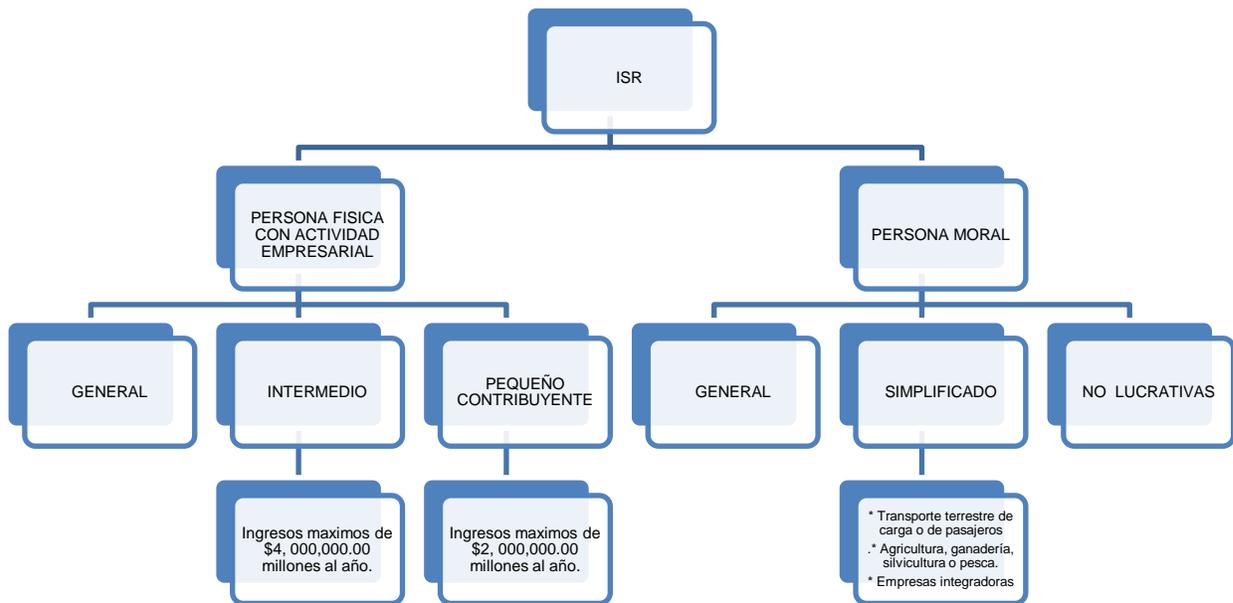
Las micro, pequeñas y medianas empresas en el ámbito fiscal, han sido favorecidas con un régimen sencillo, que les, permite el cumplimiento de sus obligaciones fiscales con una carga administrativa mediana, claro está que esto depende del volumen de ingresos y el tipo de clientes que se pretende tener.

El Régimen Fiscal adoptado para estas empresas sería el de **Pequeños Contribuyentes (REPECOS) o Régimen Intermedio**, creo que son ideales para cuando empieza operaciones la empresa, ya conforme vaya creciendo la empresa aumentaran sus obligaciones y forma de tributar, pero es, algo que se irá dando con el paso del tiempo y el funcionamiento del negocio.

Sin embargo se dieron abusos en la aplicación de dicho régimen, por ello las autoridades a través de reformas fiscales han tratado de subsanar estas prácticas, publicando decretos y modificaciones, con diversas irregularidades en la técnica fiscal, desvirtuando con ello la naturaleza de lo que debería ser un régimen sencillo y transparente, que reconocieran que los contribuyentes tienen diferentes niveles de capacidad administrativa, misma que para las empresas familiares es muy reducida, con poca capacidad económica y mínimos recursos, pero parte muy importante de la economía del país y del estado de Hidalgo.

Para La Ley del Impuesto Sobre la Renta grava a las empresas de acuerdo a las forma de organización, tipo de actividad y nivel de ingresos.

A continuación se muestra un cuadro de la forma de tributación para estas empresas:



De acuerdo al diagrama anterior mencionamos que los regímenes que representan una menor carga administrativa aplicables sólo a Personas Físicas, desalentando la creación de empresas incorporadas, y que por ende conviene a la aplicación de las empresas familiares.

Ante este entorno y para impulsar el desarrollo de las MiPyMES, se presentarán las obligaciones formales con que deben cumplir estas empresas tanto en materia de:

- Impuesto Sobre la Renta.

- Impuesto al Valor Agregado.
- Impuesto Empresarial a Tasa Única.

Una desventaja de estos regímenes **REPECO e INTERMEDIO** es que no realizan actividades a través de personas físicas porque se ve involucrado en el negocio la totalidad de su patrimonio, a diferencia de las personas morales que únicamente ponen en riesgo el capital que voluntariamente determinen los socios.

Además que la determinación de la base del impuesto y cumplimiento de obligaciones fiscales representan costos elevados, que tratándose de las MiPyMES en muchas ocasiones no cuentan con los recursos necesarios para solventarlos.

A continuación se enuncias las características de cada uno de los Regímenes Fiscales más viables a usar por las empresas familiares durante los primeros tres años de su existencia, cabe mencionar que estos son aplicables a Personas Físicas con Actividad Empresarial, lo cual, puede considerarse como una base que pueden tomar las empresas al momento de inscripción en el Registro Federal de Contribuyentes.

Antes de elegir cualquier Régimen Fiscal deben de analizarse las características de la empresa considerando los ingresos que se pretenden tener, tipo de clientes que se van a tener para tomar una mejor decisión en la forma de contribuir.

3.1.4.1 RÉGIMEN DE PEQUEÑOS CONTRIBUYENTES (REPECOS)

QUIÉNES TRIBUTAN EN ESTE RÉGIMEN

Art. 137 Ley del ISR: Las personas físicas que realicen actividades empresariales, que únicamente enajenen bienes o presten servicios al público en

general, siempre que los ingresos propios de la actividad empresarial y los intereses obtenidos en el año calendario anterior, no hubiesen excedido de \$2,000,000.00.

Es un régimen opcional para las personas físicas de baja capacidad económica y administrativa, con mínimas obligaciones fiscales por cubrir, el cual es muy recomendable para las empresas de nueva creación como las familiares.

No pueden tributar en éste régimen, las personas que obtengan ingresos por comisión, mediación, agencia, representación, correduría, consignación, distribución o espectáculos públicos.

PRINCIPALES OBLIGACIONES DE UN PEQUEÑO CONTRIBUYENTE

Las que señala el Art. 139 de la LISR:

- Solicitar su inscripción al R.F.C.
- Conservar comprobantes fiscales que reúnan requisitos fiscales por las compras de bienes nuevos de activo fijo que usen en su negocio, cuando el precio sea superior a \$2,000.00.
- Llevar un registro de Ingresos diarios.
- Entregar a sus clientes copia de las notas de ventas y conservar originales de las mismas.

Estas notas de venta deberán reunir los requisitos a que se refieren las fracciones I, II y III del Art. 29 A del C.F.F. y que son:

1. Contener impreso el nombre, denominación o razón social, domicilio fiscal y clave del R.F.C. de quien los expida. Tratándose de contribuyentes que tengan más de un local ó establecimiento deberán señalar en los mismos el domicilio fiscal ó establecimiento en el que expidan los comprobantes.
2. Contener impreso el número de folio.
3. Lugar y fecha de expedición.
4. El importe total de la operación en número o letra.

Art. 182 A del LISR.- Para los efectos del artículo 139 fracción IV de la Ley, los contribuyentes que obtengan ingresos en dos o más entidades federativas, simultáneamente, deberán llevar por separado el registro de sus ingresos diarios correspondientes a cada entidad federativa, identificando también los provenientes de la enajenación de bienes de procedencia extranjera.

FORMA DE PAGO DE SUS IMPUESTOS

Art. 139 Fracción VI último párrafo de la Ley del Impuesto sobre la Renta, 17 último párrafo de la Ley del Impuesto Empresarial a Tasa Única y 2C décimo párrafo de la Ley del Impuesto al Valor Agregado; la entidad federativa determinará una cuota fija integrada aplicable para todo el ejercicio, que en su caso incluya a los Impuestos Sobre la Renta, Impuesto Empresarial a Tasa Única e Impuesto al Valor Agregado y se determinará considerando si la actividad que realicen los contribuyentes es objeto del Impuesto al Valor Agregado y a que tasa, o bien, si se encuentra exenta de ese impuesto.

ISR:

Se calculará el impuesto aplicando la tasa del 2% a la diferencia que resulte de disminuir al total de los ingresos estimados que obtengan en el mes en efectivo, en bienes o en servicios, un monto equivalente a cuatro veces el salario mínimo general del área geográfica del contribuyente elevado al mes.

IETU:

Las personas físicas que hayan optado por pagar el ISR mediante estimativa de las autoridades fiscales, pagarán el IETU en los mismos términos. Para estos efectos se obtendrá el ingreso y las deducciones estimadas y a la diferencia se aplicará la tasa del 17.5% establecida en el último párrafo del artículo 1 de esta Ley

Contra el IETU estimado en los términos del párrafo anterior, las autoridades acreditarán un monto equivalente al ISR estimado propio del contribuyente. Cuando el monto que se acredite sea menor, la diferencia que resulte será el impuesto estimado a cargo del contribuyente.

IVA:

El impuesto se pagará mediante estimativa de las autoridades fiscales. Para ello, se obtendrá el valor estimado mensual de las actividades por las que el contribuyente esté obligado al pago de este impuesto, mismo que se le aplicará la tasa del 16% para obtener el impuesto a cargo estimado al cuál le será disminuido el impuesto acreditable estimado.

QUE DEBEN HACER LOS PEQUEÑOS CONTRIBUYENTES PARA QUE LA ENTIDAD FEDERATIVA LE DETERMINE LA CUOTA FIJA INTEGRADA

- Llene solicitud con datos actualizados, disponible en cualquier Delegación de la Secretaría de Finanzas y Tesorería General del Estado.
- Presente la solicitud en cualquier Delegación de la Secretaría de Finanzas y Tesorería General del Estado más cercana a su domicilio fiscal. (Presentar identificación oficial con fotografía al momento de entregar dicha solicitud).
- Posteriormente, recibirá los formatos que contienen la “Cuota Fija Integrada”; mismos que deberá presentar para su pago ante cualquier Delegación de la Secretaría de Finanzas y Tesorería General del Estado ó en las sucursales bancarias.

RETENCION Y ENTERO DE ISR POR SALARIOS

Tratándose de las erogaciones por concepto de salarios, los contribuyentes deberán efectuar las retenciones y el entero por concepto del Impuesto sobre la Renta de sus trabajadores, conforme a las disposiciones previstas en la Ley del Impuesto Sobre la Renta. Esta obligación podrá no ser aplicada para los

trabajadores que ganen el Salario Mínimo General del área geográfica del contribuyente.

PERIODO DE PRESENTACIÓN DE SUS DECLARACIONES

Por acuerdo publicado en el Periódico Oficial del Estado con fecha 14 de Marzo de 2008 para este ejercicio fiscal se amplía el período de pago a forma trimestral.

Los pagos se realizarán a más tardar el día 17 del mes inmediato posterior a aquel que corresponda.

Calendario para el pago de Cuota Fija Integrada

Trimestre	Período de Pago	Vencimiento
1°	Enero -Marzo	17 de Abril
2°	Abril - Junio	17 de Julio
3°	Julio - Septiembre	17 de Octubre
4°	Octubre - Diciembre	17 de Enero

Días adicionales al pago, considerando el sexto dígito numérico del R.F.C. podrán presentar su declaración de pago, de 1 a 5 días hábiles posteriores al plazo indicado.

Ejemplo: HEGI580627CM2 Sexto dígito numérico: 7

Sexto dígito numérico del R.F.C.	Fecha Límite de pago:
1 y 2	Día 17 más 1 día hábil
3 y 4	Día 17 más 2 día hábil
5 y 6	Día 17 más 3 día hábil
7 y 8	Día 17 más 4 día hábil
9 y 0	Día 17 más 5 día hábil

FORMA DE PAGO

Una vez determinada la “Cuota Fija Integrada” podrá acudir con el formato que recibió y efectuar su pago en cualquier sucursal de la Institución Bancaria o en la Secretaría de Finanzas del Estado.

ABANDONO DEL RÉGIMEN

Los contribuyentes que ya no reúnan los requisitos para tributar en los términos de este, tendrán que pagar impuestos conforme al Régimen General de Actividad Empresarial o por el Régimen Intermedio de Actividad Empresarial.

Se considera que los contribuyentes dejan de tributar en este Régimen cuando expidan uno o más comprobantes que reúnan los requisitos fiscales que señala el Código Fiscal de la Federación y su Reglamento, a partir del mes en que lo expidan.

3.1.4.2 RÉGIMEN INTERMEDIO DE ACTIVIDAD EMPRESARIAL

QUIENES TRIBUTAN EN ESTE RÉGIMEN

Art.134 Ley del I.S.R. Las personas físicas que realicen exclusivamente actividades empresariales, cuyos ingresos obtenidos en el ejercicio inmediato anterior por dichas actividades no hubiesen excedido de \$4,000,000.00.

Se considera que se obtienen ingresos exclusivamente por la realización de actividades empresariales cuando en el ejercicio inmediato anterior estos hubieran representado por lo menos el 90 % del total de sus ingresos acumulables disminuidos de aquellos a que se refiere el Capítulo I del Título IV de esta Ley.

DONDE PRESENTAN LOS MOVIMIENTOS AL REGISTRO FEDERAL DE CONTRIBUYENTES

El Control del R.F.C. no se delega a las Entidades, por tal motivo continuará presentando su inscripción y avisos ante las Administraciones Locales de Asistencia y Servicios al Contribuyente del Servicio de Administración Tributaria (S.A.T.) más cercana a su domicilio fiscal.

PRINCIPALES OBLIGACIONES FISCALES

Las que señala el Art. 133 y 134 de la Ley del I.S.R:

- Inscripción al RFC.
- Llevar un solo libro de ingresos, egresos y de registro de inversiones y deducciones.
- Si tus ingresos en el ejercicio inmediato fueron superiores a \$ 1,750,000.00 y no hubiesen excedido de \$ 4,000,000.00 estás obligado a tener máquinas registradoras de comprobación fiscal equipos o sistemas electrónicos de registro fiscal. Las operaciones que realicen con el público en general deberán registrarse en dichas máquinas, equipos ó sistemas, las que deberán mantenerse en todo tiempo en operación. Se entregará como comprobante la copia de la parte de los registros de auditoría que emita dicho equipo.
- Realizar pagos provisionales mensuales, a más tardar el día 17 del mes siguiente al que corresponda el pago, tanto a la Entidad Federativa en la que obtenga sus ingresos, como al Servicio de Administración Tributaria (S.A.T.)

SE EFECTUARÁ UN PAGO DISTINTO AL DETERMINADO EN EL ARTÍCULO 127 DE LA LEY DEL IMPUESTO SOBRE LA RENTA

Art.136 bis de la Ley del I.S.R. Sí, los contribuyentes efectuarán pagos mensuales mediante declaración que presentarán ante las oficinas autorizadas de la Entidad Federativa en la cual obtengan sus ingresos. El pago mensual se determinará aplicando la tasa del 5 % al resultado que obtenga de conformidad con lo dispuesto en el citado artículo 127 para el mes de que se trate, una vez disminuidos los pagos provisionales de los meses anteriores correspondientes al mismo ejercicio.

Dicho pago se podrá acreditar contra el pago provisional determinado en el mismo mes conforme al Art.127 de la Ley del I.S.R. y contra el Impuesto del ejercicio, por lo que no generará una carga adicional a los contribuyentes.

Los contribuyentes que tengan establecimientos en 2 ó más Entidades Federativas, deberán realizar el entero del 5 % calculado sobre la utilidad fiscal ante cada Entidad Federativa, en la proporción que representen los ingresos obtenidos en dicha Entidad respecto del total de sus ingresos.

FORMA DE ENTERO

Las declaraciones se presentarán en forma mensual, a más tardar el día 17 del mes inmediato posterior al que corresponda en las oficinas o portales de internet de cada gobierno.

DEDUCCIONES AUTORIZADAS PARA ESTE RÉGIMEN

Las señaladas en el Art. 123 y adicionalmente lo establecido en el Art. 136 de la Ley del I.S.R: En lugar de aplicar lo dispuesto en el Artículo 124 de la Ley de I.S.R., deducirán las erogaciones efectivamente realizadas en el ejercicio para la

adquisición de activos fijos, gastos o cargos diferidos, excepto tratándose de automóviles, autobuses, camiones de carga, tracto camiones y remolques, los que deberán deducirse en los términos de la Sección II del Capítulo II del Título II de la Ley de I.S.R.

CALCULO DE LOS PAGOS PROVISIONALES

El pago provisional se determinará restando de la totalidad de los ingresos obtenidos en el período comprendido desde el inicio del ejercicio y hasta el último día del mes al que corresponde el pago, las deducciones autorizadas correspondientes al mismo período y en su caso las pérdidas fiscales ocurridas en ejercicios anteriores que no se hubieran disminuido; al resultado que se obtenga, se le aplicará la tarifa del Artículo 113 de la L.I.S.R.

Contra el pago provisional determinado se acreditarán los pagos provisionales del mismo ejercicio efectuados con anterioridad.

La que establece el Art.113 de la L.I.S.R., sumando las cantidades correspondientes a las columnas relativas al límite inferior, límite superior y cuota fija, que en términos de dicho artículo resulten para cada uno de los meses del período a que se refiere el pago provisional de que se trate y que correspondan al mismo renglón identificado por el mismo por ciento para aplicarse sobre el excedente del límite inferior, publicadas en el Diario Oficial de la Federación el 28 de Diciembre de 2009.

Ejemplo 2011:

Determinación del Impuesto conforme al Art. 127 L.I.S.R.

	Enero	Febrero
Ingresos efectivamente cobrados en el período	\$ 100,000.00	\$ 250,000.00
Menos: Deduciones efectivamente pagadas en el período	\$ 30,000.00	\$ 75,000.00
Menos: Pérdida fiscal de ejercicios anteriores	\$ 0.00	\$ 0.00
Igual: Base del I.S.R.	\$ 70,000.00	\$ 175,000.00
Menos: Límite inferior	\$ 32,736.84	\$ 65,473.67
Igual: Excedente del límite inferior	\$ 37,263.16	\$ 109,526.33
Por: % s/excedente del límite inferior	30.00%	30.00%
Igual: Impuesto marginal	\$ 11,178.95	\$ 32,857.90
Más: Cuota fija	\$ 6,141.95	\$ 12,283.90
Igual: Impuesto determinado Art. 113 L.I.S.R.	\$ 17,320.90	\$ 45,141.80
Menos: Pagos provisionales efectuados en los meses anteriores.	\$ 0.00	\$ 17,320.900
Igual: Impuesto determinado Art. 127 L.I.S.R.	\$ 17,320.90	\$ 27,820.90
Determinación del Impuesto conforme al Art. 136 bis L.I.S.R.		
Base del I.S.R.	\$ 70,000.00	\$ 175,000.00
Por: La tasa	5.00%	5.00%
Igual: Impuesto causado	\$ 3,500.00	\$ 8,750.00
Menos: Pagos provisionales efectuados en los meses anteriores a la Entidad Federativa	\$ 0.00	\$ 3,500.00
Igual: Impuesto determinado Art. 136 bis L.I.S.R.	\$ 3,500.00	\$ 5,250.00
Impuesto a pagar a la Entidad Federativa		
Impuesto determinado Art. 136 bis L.I.S.R.	\$ 3,500.00	\$ 5,250.00
Pago a la Federación		
Impuesto determinado Art. 127 L.I.S.R.	\$ 17,320.90	\$ 27,821.00
Menos: Impuesto determinado Art. 136 bis L.I.S.R.	\$ 3,500.00	\$ 5,250.00
Igual: Impuesto correspondiente a la Federación	\$ 13,821.00	\$ 22,571.00

CAPITULO IV SOLUCIÓN A LA PROBLEMÁTICA DE TESINA

Las micro, pequeñas y medianas empresas (MiPyMES) que se establecen en la entidad son las principales fuentes de empleo para los hidalguenses, pues más de la mitad del personal ocupado que registra el estado labora en este tipo de negocio, de acuerdo con cifras el INEGI.²⁷

De acuerdo al INEGI estas abarcan el 55.2 por ciento del total del personal ocupado en Hidalgo, cifras que reflejan el impacto que tienen las MiPyMES en el tema del empleo, pues más de la mitad del empleo está en este sector.

El 95 por ciento de los establecimiento económicos de la entidad se colocan en el rango de empresas que emplean entre una y diez personas. Además de que 1.1 puntos porcentuales de los negocios que contabilizo en 2009 emplean de 251 personas en adelante y el resto son empresas que tienen entre 50 y 250 empleados.

Por lo antes mencionado confirmamos que las empresas familiares en el estado de Hidalgo, en específico en la ciudad de Pachuca son un eje muy importante de la economía, ya que, el sustento de esta depende en gran medida de las Pymes familiares.

Por los estudios llevados a cabo para la obtención de los factores que llevan al fracaso o a la corta permanencia de estas empresas obtenemos que uno de los fundamentales problemas es el no saber delimitar las relaciones familiares con las empresariales, así como la sucesión del negocio.

Para evitar posibles conflictos entre la familia y la empresa es necesario regular este vínculo y garantizar el logro de los objetivos del negocio por un lado y por otro las aspiraciones y armonía en la relación familiar.

²⁷ INEGI 2009.

El éxito radica en establecer reglas claras, que sean conocidas y compartidas por todos. Para cumplir esta finalidad, se pueden implementar una serie de normas mediante un "**contrato verbal**" entre padres e hijos, o pueden formalizarse a través de un "**protocolo familiar**" o "**reglamento familiar**".

Los fundamentos que pueden servir de base para la redacción de las reglas son:

- Determinar el momento y circunstancia en que los hijos pueden ingresar a la empresa.
- Si deben contar con experiencia previa.
- Nivel de educación.
- Edad mínima para ingresar.
- Si puede trabajar a tiempo parcial.
- Tarea a desarrollar.
- Si va a ocupar un puesto vacante o se va a crear uno para tal fin.
- Si pueden ingresar todos los hijos o se pondrá un límite.
- Qué ocurrirá cuando los hijos se divorcian.
- Definir los valores y la cultura empresarial que se quieren mantener.
- Cómo será la promoción y qué condiciones se deben reunir para llegar a la presidencia.
 - Cómo será el régimen de remuneraciones y evaluación de desempeño.
- Cuáles son los criterios para acceder a la propiedad de la empresa.
- Cuál será la política para la distribución de utilidades.
- Cómo se atenderán las necesidades financieras de los familiares.

Luego, para lograr que las empresas familiares se consoliden y pasen a las siguientes generaciones se pueden considerar las siguientes acciones:

- Identificar los objetivos familiares y los objetivos empresariales de largo plazo y procurar alinearlos.
- Fomentar el involucramiento y compromiso de la familia con la empresa. Para ello, el proceso debe empezar cuando la empresa empiece a consolidarse y el líder considere que en el largo plazo algún miembro de la familia puede ser propietario y puede tener un rol en la empresa.
- Saber identificar el potencial de cada miembro y aprovecharlo de la mejor manera en la empresa. No todos los hijos pueden ser la autoridad máxima, pero si pueden tener un puesto donde aporten mucho para la empresa.
- Generar un pensamiento autocrítico en los miembros familiares respecto de la empresa, para que la toma de decisiones sea objetiva y precisa.
- Adquirir competencias profesionales para el gobierno y/o para la dirección.
- Partir del protocolo familiar para determinar el estilo de gobierno/dirección de la empresa.

En lo referente a la **Sucesión** en la conducción de la empresa familiar, debe de lograrse de un modo armonioso, tanto para la familia como para la compañía.

Es muy difícil de alcanzar ese objetivo, y en la práctica sólo el 30 % lo consigue. La mayoría tiene efectos traumáticos. La complejidad del traspaso hace peligrar la continuidad misma de la empresa.

Para el fundador la empresa es "una extensión de si mismo". Está identificado totalmente con ella y no permite que nadie meta las narices en ella, ni siquiera los familiares más cercanos. La empresa es como un hijo suyo, que le ha dado prestigio, poder, reconocimiento social, etc. Por eso el fundador tiene tantas dificultades para delegar su autoridad.

El desarrollo de la personalidad y la preparación de los sucesores juegan un rol fundamental. Los hijos deben estar interesados en continuar con el negocio. Las motivaciones para trabajar en la empresa familiar pueden ser de diversa índole:

- Les gusta lo que hacen.
- Trabajan en algo que será propio.
- Se sienten cómodos.
- No tienen otra alternativa.

Así también la empresa puede implementar los siguientes mecanismos para mejoras algunos de los factores de fracaso, y poder llevarla a un largo plazo de vida empresarial:

- Lograr la cohesión familiar.
- Mejoramiento de las tomas de decisiones tanto de la familia como de la empresa.
- Desarrollo de procesos adecuados para mejorar la comunicación, resolución de conflictos y preparar los valores y misión de la familia.

Las soluciones y métodos antes mencionados deben de seguirse por las empresas con la finalidad de fortalecer sus virtudes y las debilidades disminuirlas y así, pueda ser una empresa de éxito y logre la permanencia en el mercado empresarial tan competitivo actualmente.

En relación al análisis del Régimen Fiscal más conveniente para tributar las empresas familiares vemos que la falta de un proceso sistematizado de administración en esta, para determinar el costo real de producción y el precio real de venta, así como la complejidad en materia tributaria, provocan que los impuestos y demás "absorban" buena parte de sus ingresos.

Desgraciadamente este tipo de empresas no tienen sistematizada su administración, por eso no saben cuáles son los costos reales de producción. Sólo estiman, pero no toman en cuenta todos los gastos y costos ocultos de la administración.

Entre otros costos indirectos están los gastos de luz, agua, teléfono, renta, desgaste de la maquinaria, pago de predial y nómina, entre otros. Al no calcularlos correctamente, aparentemente el margen de utilidad se amplía considerablemente, pero es irreal y ficticio, esto, aunado a la complejidad del esquema tributario, hacen costoso y complicado cumplirle a la autoridad fiscal.

Recordemos que en México las Pymes destinan 552 horas de su operación, para pagar impuestos, mientras que en Irlanda son sólo 76 horas.²⁸

Durante los primeros años de vida de estas empresas deberán considerar ampliamente empresas a Tributar como REPECO o Régimen Intermedio, ya que, son los que tienen menos obligaciones fiscales y no son de tanto impacto económico para el contribuyente. Considero que el aumento de obligaciones fiscales representa costos de cumplimiento cada vez mayores para los contribuyentes.

Las constantes modificaciones a las misceláneas fiscales generan inestabilidad jurídica para las empresas familiares, ya que, muchas de ellas no cuentan con la asesoría fiscal y jurídica para poder imputarlas o tenerlas a su favor, no es porque no quieran, si no por que no cuentan con el recurso suficiente para soportar los costos de juicios fiscales.

La complejidad del sistema fiscal, provoca que los contribuyentes distraigan recursos para cumplir obligaciones que no generan valor a la empresa como son:

- Momento de acumulación de ingresos que no concuerdan con la realidad económica.
- Requisitos excesivos en la expedición de comprobantes para efectos fiscales.

²⁸ Doing Business 2010

- Dictámenes fiscales obligatorios.
- Determinación confusa de ajustes inflacionarios para obtener el efecto monetario actual.
- Determinación compleja de impuestos, retenciones y aportaciones de seguridad social sobre los pagos efectuados a empleados.
- Tratamientos completamente distintos a las diversas actividades de personas físicas.
- Obligación de determinar los precios de transferencia.
- Constantes modificaciones a las disposiciones fiscales mediante la resolución miscelánea.
- Cálculo de factores de acreditamiento y controles complejos para contribuyentes que realicen actos o actividades exentas y gravadas para efectos del IVA.
- La Ley del IVA, IETU y del ISR establecen obligaciones y requisitos complejos que obstaculizan la incorporación de las PYMES a las actividades de exportación.
- Imposibilidad de compensar saldos a favor contra saldos a cargo de distintos impuestos, salvo en aquellos casos que indica el SAT mediante reglas generales.

A pesar de los pequeños tropiezos que las legislaciones pudieron poner para el cumplimiento sencillo de los Regímenes Fiscales, los REPECOS e Intermedios son buena opción para aquellas empresas que inician dentro de una economía de negocios para aquellas empresas familiares, que sin grandes obligaciones fiscales, pueden ir escalonando en la transición hacia nuevas y complejas formas de tributar establecidas para grandes negocios que esperamos sean las que vayan a la vanguardia y sean forjadores de mejores condiciones económicas para el país.

CONCLUSIÓN

El objetivo de la presente investigación fue conocer, desde la perspectiva de la Empresas Familiar, cuáles eran los factores más importantes que llevan a una empresa a no lograr el éxito y mucho menos la permanencia al paso del tiempo. Este tipo de factores son tan determinantes que si no pueden lidiar con ellos y mucho menos resolverlos a la brevedad posible la empresa no podrá llegar a la segunda generación o más, o simplemente se quede en los primeros tres años de vida. Aunado a esto se dieron soluciones para atacar estos factores y formular estrategias para el crecimiento de las MiPyMES con planeación y rendimiento adecuado para su buen funcionamiento y estabilidad.

Este estudio encontró que existen diferencias significativas entre el tamaño y los años de funcionamiento de la empresa, así como, determinar que las empresas familiares no han aprendido a desligar la relación familiar con lo laboral, la sucesión de la gerencia cuando falte el fundador de la empresa, la falta de apoyo por parte del Gobierno Estatal y Federal para que tengan una carga tributaria menor, la falta del planteamiento de objetivos claros para un futuro, así como, la desconfianza al delegar obligaciones y el no tener claro qué rol juega cada integrante en la misma.

Es posible, que este resultado indique que la flexibilidad e informalidad pueden ser utilices en el funcionamiento de la empresa, pero el crecimiento puede requerir mayor formalidad en los aspectos de control interno y externo de empresa y familia.

Por otra parte, se encontró que las MiPyMES al ser grandes generadoras de empleos tanto en el país como en el Estado, los gerentes de estas deben de desarrollar una visión de futuro, y pensar más allá del día a día con el fin de desarrollar una perspectiva a largo plazo. La ausencia de planeación puede representar la inexistencia de una medida para controlar el éxito o fracaso de la gestión y carencia de una visión clara y falta de control.

Las MiPyMES que tienen muy bien delimitada las funciones de cada integrante, así como, un Protocolo Familiar definido obtienen un rendimiento superior y logran el éxito y permanencia al paso del tiempo. El 90 por ciento de estas empresas no sobrevive a la tercera generación debido a su mala gestión y falta de imparcialidad, definir jerarquías, promover equidad entre empleados y familiares.

Actualmente quienes crean empresas pequeñas lo hacen desconociendo las escasas probabilidades de supervivencia. La experiencia demuestra que el 50% de dichas empresas quiebran durante el primer año de actividad, y no menos del 90% antes de cinco años. Según revelan los análisis estadísticos, el 95% de estos fracasos son atribuibles a la falta de competencia y de experiencia en la dirección de empresas dedicadas a la actividad concreta de que se trate.

Al igual se demostró que el régimen fiscal vigente aplicable a las empresas familiares en materia de ISR, IVA y IETU no es el más adecuado para estas, ya que, la carga tributaria va más encaminada a las medianas y grandes empresas. El problema de estos regímenes es la complejidad de los procedimientos y carga administrativa para cumplir con las Leyes Fiscales, ya que, requieren de capital humano y monetario para dar frente a ellos.

Uno de los factores negativos con los que tienen que lidiar estas empresas son el alto costo de cumplir las obligaciones, como:

- Dificulta el paso de la informalidad a la formalidad.
- Dificulta el paso de persona física a persona moral.
- Incluso podría incentivar a que personas morales en el margen regresan a personas físicas.

Un punto muy importante a considerar por las empresas familiares es que los estímulos fiscales otorgados por nuestra legislación fiscal, normalmente no son aprovechados por ellas, ya que, las reglas que establecen estos estímulos en ocasiones son confusas y complicadas, y en consecuencia tienen que invertir en la contratación de especialistas que los guíe adecuadamente para poder obtenerlos.

La mejor opción para el sistema mexicano tributario es una simplificación administrativa, ya que, la evidencia apunta a que la reducción de tasas presenta menores beneficios, por lo que disminuir las tasas no sería una buena opción que adoptaría nuestro País y el Estado para que el contribuyente tenga una mejor tributación, en consecuencia sería más factible reducir toda la carga administrativa que generan estos Regimenes y que no fueran tan complejos.

Queda claro que la forma de prevenir el descalabro y apuntalar sobre bases sólidas la continuidad y crecimiento de la empresa familiar es reconociendo todos aquellos factores posibles de comprometerla a que tenga un buen control y objetivos que persistan y realice a largo plazo. A tales efectos el presente se da una larga lista de factores a los cuales el o los propietarios deberán regularmente checar con la finalidad de evitar los dañinos efectos causados por los mismos con el objetivo que tenga una permanencia en el mercado empresarial por un largo plaza y lograr el éxito para convertirse en una gran empresa exitosa de nuestro país.

BIBLIOGRAFIA

Baguer, A. (2001). "El Nuevo Modelo De Organización Empresarial: La persona, principal activo de una organización por procesos", en www.sht.com consultado febrero 2004.

Belausteguigoitia, I. (2004). Empresas Familiares: su dinámica, equilibrio y consolidación. Mc Graw Hill. México.

Charles L. Martín (1994) Inicie su propio negocio. Editorial Iberoamericana.

Chiavenato, I. (1999): Administración De Recursos Humanos. Ed. McGraw-Hill, México.

Código Fiscal de la Federación 2011.

Enrique Zamorano (1997). Las causas del fracaso en las empresas.

Gallardo, A. y Alonso, E.: "El factor humano en las organizaciones, más allá de la racionalidad" en revista electrónica Gestión y Estrategia, N° 10, 1996.

Ginebra J. (1997). Las Empresas Familiares: Su dirección y continuidad. Editorial Panorama. México.

Gersik, Kelin, (1997) et al. Empresas Familiares generación a generación. México; Ed. Mc Graw-Hill.

G. Meredith / R. Nelson / P. Neck (1986) Lo que todo pequeño empresario debe saber. Oficina Internacional del Trabajo

Instituto Nacional de Estadística y Geografía 2009, 2010.

Jorge Hermida (1981) El empresario ¿víctima o culpable de las crisis de su empresa?

Kaizen (2004) – Detección, prevención y eliminación de desperdicios.

Ley del Impuesto Sobre la Renta (2011).

Ley del Impuesto al Valor Agregado (2011).

Ley del Impuesto Sobre la Renta (2011).

Luis Castañeda (1994) Como destruir una empresa en 12 meses ..o antes .
Ediciones Poder.

Mauricio Lefcovich (2003). Estrategia Kaizen www.monografias.com.

Michael M. Coltman (1987) Principios y práctica de gestión financiera.
Deusto

Miguel Cañadas (1996) Como crear empresas rentables. Ediciones Gestión
2000

Miguel Ángel Gallo (2009). “La Empresa familiar. Textos y casos”

Ruiz Restrepo, Jaime Gómez, Sergio, Álvarez (1997) Jaime. “Negociación”.
Generación a Generación”. Editorial MC Graw. Hill.

Ronquillo, J. L. (2006). Administración Básica de la empresa familiar: Un
enfoque práctico. México: Panorama Editorial.

Revista Nuevo Consultorio Fiscal numeral 413 (2010) “Regimen Fiscal de
las PyMES”

Salazar Guillermo (2005). Fortalezas y Debilidades de la empresa familiar
Secretaria de Economía, México.

Soto, E y Braidot, N (1999) Las PYMES Latinoamericanas: herramientas
competitivas para un mundo globalizado. Ifema.

Werther, W. y Davis K. (2001): Administración De Personal Y Recursos.

www.sat.gob.mx

www.idconline.com.mx

Humanos 5ta Edición, Mexico. Ed. Mc. Graw Hill.