



Vince In Bono Malum

UNIVERSIDAD ANAHUAC

ESCUELA DE PSICOLOGIA

Con estudios incorporados a la
Universidad Nacional Autónoma de México

**Perfil de las Empresas Familiares
y sus Directivos en México**

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE :

LICENCIADO EN PSICOLOGIA

P R E S E N T A :

IRMA PATRICIA ZAMORANO PEREZ GALLARDO

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

México, D. F.

1 9 8 7



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis está protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

I N D I C E

Reconocimientos	
Introducción.....	1
1. EMPRESAS FAMILIARES Y SUS DIRECTIVOS EN MEXICO.....	5
1.1. Reseña Histórica de las Empresas en México.....	6
1.1.1. El Periodo Preparatorio (1810-1875).....	6
1.1.2. El Periodo del Porfiriato (1876-1910).....	6
1.1.3. De la Revolución a la Segunda Guerra Mundial (1910-1940).....	8
1.1.4. La Segunda Guerra Mundial y la Guerra de Corea (1936-1955).....	9
1.1.5. Crecimiento Autosostenido (1955-1970).....	10
1.1.6. Inflación y Recesión (1971-1976).....	11
1.1.7. Crisis Económica (1977-1983).....	13
1.2. Empresa y Empresario.....	16
1.2.1. Conceptos de Empresa y Empresario.....	16
1.2.2. Origen de los Empresarios en México.....	18
1.2.3. La Pequeña y Mediana Empresa.....	20
1.2.4. Organismos de Apoyo a la Pequeña y Mediana Empresa.....	25
1.3. El Familismo en las Empresas.....	27
1.3.1. Concepto de Familia.....	27
1.3.2. Familismo en las Empresas.....	27
1.3.3. Características de las Empresas Familiares y sus Directivos.....	28
2. INVESTIGACION.....	36
2.1. Antecedentes de la Investigación.....	37
2.2. Problema General.....	37
2.3. Problema Especifico.....	38
2.4. Diseño del Estudio.....	39
2.5. Selección de Variables.....	39
2.6. Muestreo.....	40
2.7. Recolección de Datos.....	43
2.8. Metodología del Análisis Estadístico.....	44
3. ANALISIS DE RESULTADOS.....	47
3.1. Estadística Descriptiva de la Muestra.....	48
3.2. Estadística Descriptiva Comparativa de las Submuestras de Empresas Familiares y no Familiares y Estadística Inferencial.....	60

4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	79
4.1. Sumarización de los Resultados más Relevantes de la Investigación.....	80
4.2. Implicaciones de la Investigación.....	81
4.3. Recomendaciones y Alternativas de Solución para la Problemática de la Empresa Familiar.....	82
4.4. Sugerencias para Futuras Investigaciones.....	86
APENDICES	
A. Libro de Codificación.....	88
B. Cuestionario.....	91
BIBLIOGRAFIA.....	101

I N D I C E D E T A B L A S

1. Rama Industrial.....	40
2. Volumen de Ventas de las Empresas en el Año de 1982... 47	
3. Número de Empleados de las Empresas.....	50
4. Tipo de Propiedad de las Empresas.....	51
5. Grado de Familiarismo en las Empresas.....	52
6. Fecha de Fundación de las Empresas.....	53
7. Región de Origen de los Empresarios.....	53
8. País de Origen de los Padres de los Empresarios.....	54
9. País de Origen de los Abuelos Paternos de los Empresarios.....	54
10. Escolaridad Formal de los Empresarios.....	55
11. Estilo de Dirección de los Empresarios.....	55
12. Estilo de Dirección Según manejo de Recursos Humanos de los Empresarios.....	56
13. Areas de Cambio en los Próximos Cinco Años.....	56
14. Medios para el Cambio.....	57
15. Distribución del Tiempo de los Empresarios.....	58
16. Introducción de Innovaciones.....	59
17. Tabla Cruzada de la Rama Industrial de las Empresas por Empresa Familiar/No Familiar.....	61
18. Tabla Cruzada del Tamaño de las Empresas Según Ventas en 1982 por Empresa Familiar/No Familiar.....	62
19. Tabla Cruzada del Tamaño de las Empresas Según Número de Empleados por Empresa Familiar/No Familiar.....	64
20. Tabla Cruzada del Año de Fundación de las Empresas por Empresa Familiar/No Familiar.....	65
21. País de Origen de los Padres de los Empresarios Familiares.....	66
22. País de Origen de los Abuelos Paternos de los Empresarios Familiares.....	67
23. Tabla Cruzada de la Escolaridad Formal de los Empresarios por Empresa familiar/No familiar.....	68
24. Tabla Cruzada de la Misión de la Empresa por Empresa Familiar/No Familiar.....	69
25. Tabla Cruzada del Estilo de Dirección por Empresa Familiar/No Familiar.....	71
26. Tabla Cruzada del Estilo de Dirección Según Manejo de de Recursos Humanos por Empresa Familiar/No Familiar..	72
27. Tabla Cruzada de las Areas de Cambio en los Próximos Cinco Años por Empresa Familiar/No Familiar.....	73
28A. Medios para el Cambio en Empresas Familiares.....	74
28B. Medios para el Cambio en Empresas No Familiares.....	74
28C. Estadísticas de Correlación entre medios para el Cambio en Empresas Familiares y Medios para el Cambio en Empresas No Familiares.....	75
29A. Distribución del Tiempo de los Empresarios Familiares.	76
29B. Distribución del Tiempo de los Empresarios No Familiares.....	76
29C. Estadísticas de Correlación entre la Distribución del Tiempo de los Empresarios Familiares y la Distribución del Tiempo de los Empresarios No Familiares.....	77

30A. Introducción de Innovaciones en las Empresas Familiars.....	78
30B. Introducción de Innovaciones en las Empresas No Familiars.....	78
30C. Niveles de Significancia de la Chi-Cuadrado para cada Sujeto en la Introducción de Innovaciones en las Empresas Familiars y las No Familiars.....	78

RECONOCIMIENTOS

La presente tesis no hubiera sido posible sin el interés y colaboración de aquellas personas e instituciones, que en las diversas fases de este estudio me proporcionaron consejo, apoyo e información. Quisiera mencionarlas para expresarles mi reconocimiento:

La dirección de esta tesis estuvo a cargo de la Dra. Pilar Baptista Lucio, quién despertó en mí el entusiasmo por el tema objeto de este estudio y quién me apoyó con su autorizado consejo y conocimiento; para ella mi más amplio reconocimiento.

Por otro lado, quisiera expresar gratitud y cariño a mi esposo, el Actuario Luis I. Benavides Chávez, gracias a quién las respuestas de los empresarios pudieron convertirse en resultados estadísticos analizables.

Asimismo, quiero expresar mi más profundo agradecimiento a mi padre, el Contador Público Enrique Zamorano García, quién me orientó y asesoró con su autorizado conocimiento del ámbito empresarial.

Este trabajo se logró gracias a la colaboración de los directivos entrevistados. A ellos les doy las gracias.

Finalmente, me complace mencionar a la Universidad Anáhuac, a la cual pertenezco. A ella le estoy particularmente agradecida.

INTRODUCCION

INTRODUCCION

El empresario ha sido estudiado en varios países del mundo y todos estos estudios han coincidido en que es un agente de cambio social y económico, es decir, el empresario es aquella persona que introduce cambios en un país.

En el caso de México, la atención se centra en el estudio del empresario familiar, ya que éste es el tipo de empresario que predomina en el medio socio-económico mexicano.

La presente tesis está diseñada para investigar al empresario familiar mexicano y a su empresa. En esta tesis se entiende por empresa familiar a la empresa en donde existe una concentración de la propiedad... (Flavia Berossi, 1969:123)... se encuentran manejadas en su mayoría por una persona y sus familiares directos (Ricardo Cavazos, 1979 y Efraín Abrego et. al. 1978), asimismo, se entiende por empresario a aquella persona que realiza la función de coordinar todos aquellos elementos que constituyen la complejidad de la producción industrial, de los recursos materiales y humanos, de la tecnología y del capital.

La palabra empresario no significa necesariamente aquel que funda una empresa, sino quién la dirige, por lo tanto, se considera conveniente aclarar que se usarán a lo largo de esta tesis los términos directivo y empresario indistintamente.

Aunque en la literatura se ha encontrado con frecuencia el uso del término empresario o 'entrepreneur' para denominar a aquel que está al frente de una empresa, se busca en esta tesis evitar confusiones que lleven a pensar exclusivamente en alguien que emprende una tarea por primera vez. Por lo tanto, se ha seleccionado el término directivo, ya que en un sentido más amplio, no solamente comprende al que funda una empresa, sino al que la dirige.

Esta tesis pretende generar información sobre el directivo familiar mexicano, sobre sus funciones, sobre como se percibe a sí mismo, sobre su empresa y sobre el entorno social en donde se mueve. Específicamente, esta tesis está enfocada a variables psico-sociales que describan al directivo familiar y a su empresa. Factores socio-económicos influyen en la conducta empresarial familiar, pero a su vez, el directivo familiar puede influir en su medio ambiente social, por consiguiente, se analizará la actividad empresarial familiar no sólo en términos individuales sino también en términos sociales.

La importancia de estudiar a empresarios familiares radica precisamente en el impacto tan grande que han tenido en el medio socio-económico mexicano. Como lo ha señalado David McClelland (1961), el directivo o empresario es un agente de cambio social, es aquella persona que introduce innovaciones tecnológicas, administrativas, culturales y, en última instancia, quién introduce cambios en las estructuras sociales de un país. Esta importancia se enfatiza cuando se trata de país en vías de desarrollo, puesto que tal como lo expresa Flavia Derossi (1969:120): es en los países en vías de desarrollo donde una considerable cantidad de empresas se encuentran dirigidas en su administración por familias.

La presente tesis pretende contribuir a investigaciones realizadas sobre el tema por otros autores dando un perfil del directivo familiar mexicano; concretamente, un panorama de la actividad empresarial familiar en la ciudad de México.

En esta tesis se realizó una amplia revisión bibliográfica de aquellos estudios que principalmente enuncian que los empresarios y empresas familiares tienen características psico-sociales diferentes a las de los empresarios y empresas no familiares, tanto en su estructura interna, como en la relación con el medio ambiente que les rodea. Tales investigaciones constituyen el punto de partida de las hipótesis que en esta tesis se proponen. A fin de comprobar estas hipótesis y realizar el análisis científico correspondiente, se realizó una investigación sobre el empresario del área metropolitana de la ciudad de México.

En el capítulo 2 se describen las fases metodológicas seguidas en la investigación. Cabe hacer notar que esta tesis es parte de un proyecto mayor en donde se analizan varios factores de la actividad empresarial. Concretamente esta tesis estudió a los empresarios y empresas familiares y sus diferencias con respecto a los empresarios y empresas no familiares.

En el capítulo 3 se exponen y analizan los resultados de la investigación, con lo que se busca encontrar las coincidencias y diferencias entre los hallazgos de otros autores y los encontrados en esta tesis.

En la presente tesis se analizaron descriptivamente las variables psico-sociales del directivo de empresa mexicana, y en base a la estadística inferencial se analizó que influencia tienen el hecho de que una empresa sea familiar sobre dichas características. En general se concluyó que los empresarios familiares y sus empresas tienen características psico-sociales diferentes a las de las empresas no familiares.

Esta tesis ha pretendido profundizar en el conocimiento sobre el directivo familiar mexicano y su actividad empresarial. Se ha pensado que con este estudio se puede contribuir al mejoramiento en el desempeño de los labores gerenciales del mismo, ya que se ha generado información sobre cualidades y deficiencias de esta labor, que en última instancia, está estrechamente ligada al desarrollo de un país.

En el último capítulo se exponen las conclusiones a las que se llegaron en este estudio, así como recomendaciones para el mejoramiento de la labor empresarial familiar y posteriores estudios.

No se pretende que las conclusiones sean tomadas como definitivas, puesto que tanto el empresario como el entorno que le rodea, se encuentran dentro de una dinámica de cambio constante, en lo social, lo económico y lo tecnológico. Sin embargo las sugerencias, alternativas y prioridades que se enuncian pueden ser pautas a seguir para investigaciones futuras.

C A P I T U L O 1

EMPRESAS FAMILIARES Y SUS DIRECTIVOS EN MEXICO

1.1 RESERVA HISTORICA DE LAS EMPRESAS EN MEXICO

La situación actual de la industria en México es producto de una serie de factores históricos que han influido en su evolución y desarrollo, así como en el desarrollo económico de México. La industrialización en nuestro país ha evolucionado a través de distintas etapas como sigue:

1.1.1 El Periodo Preparatorio (1810-1875):

La industrialización en México tiene sus orígenes desde algunos años antes de la independencia cuando ya existía una pequeña red de industrias que producían bienes de consumo, la cual constituyó una ayuda para la transición de la agricultura, es decir, de una sociedad basada en la agricultura a una sociedad centrada en las actividades industriales (Flavia Derossi, 1969:14-15).

Cuando Benito Juárez asumió la presidencia de México en 1858, heredó un país cuyas instituciones, tradiciones y hábitos mentales habían sido establecidas con solidez por tres siglos de dominación española. Juárez buscaba en el sector privado y no en el Gobierno Nacional, el motor principal para impulsar el crecimiento económico (Raymond Vernon, 1963:47-48). A pesar de lo anterior, la economía de México sólo experimentó una leve expansión durante el periodo preparatorio.

1.1.2 El Periodo del Porfiriato (1876-1910):

Cuando Porfirio Díaz tomó el control de México, en 1876, la economía con la que tuvo que enfrentarse era aún de carácter abrumadoramente agrícola. Había, por supuesto, unas pocas señales de industrialización; algunas plantas textiles, fábricas de vidrio, ingenios azucareros y numerosos talleres de artesanías. La era porfiriana produjo el primer gobierno mexicano con una estrategia dirigida a lograr el desarrollo económico que consistía en tomar cualquier medida que fuera necesaria para alentar grandes inversiones extranjeras a venir a México con la teoría de que el capital, habilidades y mercados de que disponían los extranjeros eran críticos para el crecimiento de esta nación (Raymond Vernon, 1963:56-57).

Según Flavia Derossi (1969:16), éste apoyo gubernamental proporcionó el clima adecuado para la planificación de inversiones a largo plazo y al respecto afirma que, después de 1889, debido al aumento de la inversión extranjera, aparecieron en el país varias plantas que procesaban principalmente productos agrícolas.

De acuerdo con Raymond Vernon (1963:57 y 65), en la época del presidente Díaz se invitó al capital extranjero a financiar la construcción del sistema mexicano de ferrocarriles. Con el avance de la época porfiriana aparecieron también modernas fábricas de cerveza; se desarrollaron fábricas de vidrio para surtir la creciente industria cervecera; surgieron fábricas de zapatos y fábricas de jabón comercial, que explotaban el creciente suministro de aceite de semilla de algodón; y así sucesivamente. Durante la época del porfirato surgieron tres clases de inversión:

a) Las inversiones financiadas por los banqueros, inversionistas del período, canalizadas en su mayor parte hacia los ferrocarriles y los bonos del gobierno mexicano.

b) Las inversiones orientadas hacia la exportación. Este tipo de inversiones condujo a la producción del país hacia una rápida expansión. La producción y la exportación de metales preciosos; cobre, plomo, zinc, grafito, antimonio y otros productos minerales, se elevó con rapidez. También aumento la de ganado y pieles, algodón, garbanzo, hule, vainilla, azúcar, guayule, henequén, chicle e ixtle, y todos estos productos pasaron a integrar la lista de exportaciones importantes.

La política porfiriana, además de tratar de crear un flujo más fácil de artículos en el interior de México, tuvo otra tendencia, la expansión de sus exportaciones; este concepto se complementaba muy bien con el de que el capital extranjero sería la salvación de México. Díaz bajó los impuestos y dió toda clase de impulso a las exportaciones.

c) Esta tercera categoría de inversiones correspondió a la colocación de capitales hecha por inmigrantes, principalmente franceses y españoles, complementados por unos pocos británicos, alemanes y norteamericanos. Estas inversiones, aunque no eran tan grandes en volumen eran las más significativas. Los inmigrantes tendían a invertir en la banca, el comercio y las industrias manufactureras textiles, para las cuales comenzaba a haber suficiente mercado interno en el país.

El papel de los inmigrantes en la iniciación de plantas industriales, durante la era porfiriana, fué de importancia extrema (Raymond Vernon, 1963:61-62).

Sin embargo, a pesar de lo anterior, empezamos a ver también la aparición de una clase industrial nativa (Raymond Vernon, 1963:63). En primer lugar los mismos inmigrantes se mexicanizaron con el transcurso del tiempo. Además algunos mexicanos también colaboraron en la industrialización de

México. No cabe duda que la mayor parte del capital nativo se mostraba reacio a abandonar las haciendas y el comercio al menudeo para pasar a formar parte de la industria manufacturera. Aún así, existían excepciones. Algunos mexicanos se unieron a los extranjeros como socios en las empresas, aunque sólo fueran pequeñas compañías en los sectores industriales tradicionales. Consecuentemente, durante el período de porfirismo las nuevas inversiones nacionales en el campo industrial superaron a las inversiones extranjeras.

Al observar el desenvolvimiento de México durante la época porfiriana, se presenta como acontecimiento de la mayor importancia la aparición de una nativa clase industrial con ideas modernas.

La ruta que escogió Porfirio Díaz para estimular el crecimiento de México fué clásica. Las inversiones extranjeras y las exportaciones fueron los aspectos motrices del desarrollo, incrementaron los ingresos domésticos y establecieron las bases para un sistema de transporte interno; y los ingresos incrementados y el transporte mejorado proporcionaron el escenario para que se iniciara el desarrollo de una industria moderna en gran escala al ampliar el mercado a los productores nacionales (Raymond Vernon, 1963:74).

1.1.3 De la Revolución a la Segunda Guerra Mundial (1910-1940):

Vimos en la etapa anterior que México tuvo un despegue económico importante y que le siguieron varios años de prosperidad, sin embargo, al llegar la Revolución Mexicana el desarrollo de México se vió paralizado. Los años transcurridos de 1910 a 1920 fueron perdidos para México, en términos de crecimiento económico (Raymond Vernon, 1963:96-97).

Los industriales que habían surgido durante la época porfiriana se retiraron durante los años de la revolución y no fué sino hasta el período comprendido entre los años de 1920 y 1930 que surgieron las primeras leves señales de resurgimiento económico. La reanudación de la exportación de minerales es un indicio bastante claro de la reiniciación del crecimiento. Además, durante los últimos años de esa década, se produjo un crecimiento rápido en las industrias manufactureras de la nación (Gonzalo Robles, 1960:197). No sólo los viejos baluartes como textiles, cerveza, azúcar, zapatos, jabón y tabaco, incrementaron su producción; también lo hicieron nuevos ramos como cemento, hierro y acero (Raymond Vernon, 1963:100).

A pesar de este resurgimiento, los años 1930-34 fueron claramente de recesión y se encuadran dentro de la gran depresión mundial de los años treinta (Enrique Lázcano, 1984:55).

1.1.4 La Segunda Guerra Mundial y la Guerra de Corea (1936-1955):

En la segunda mitad de la década de los treinta el Presidente Cárdenas recibió una economía recién salida de la depresión. A sus ideas sobre como revigorizarla, se añadieron también intentos de cambiar fuertemente la estructura agraria del país y, entre grandes controversias, intensificó la Reforma Agraria, expropió el petróleo y apoyó unilateralmente a los sindicatos, lo que originó numerosas huelgas, y finalmente, dado que no tenía acceso al ahorro interno ni externo, financió un ambicioso programa de obras públicas de una manera inflacionaria, a base de sobregiro con el Banco Central, el que fué facilitado con la expedición de una nueva ley monetaria en 1963 (Enrique Lázcano, 1984:56).

La segunda guerra mundial creó una nueva demanda externa de exportaciones mexicanas. La demanda exterior de manufacturas y la escasez de importaciones brindaron una oportunidad para los empresarios privados mexicanos. La guerra produjo oportunidades para la manufactura y los empresarios que se lanzaron a explotarias fueron, principalmente, nativos del país (Raymond Vernon, 1963:112-113).

En la década de los cuarenta el país empezó a industrializarse en base a la sustitución de importaciones. La guerra abrió nuevos mercados a diversos productos manufacturados de origen nacional, principalmente los artículos derivados de la industria textil. El resultado fué un gran estímulo para las industrias nacionales aumentando la producción y el volumen de ocupación en muchas de ellas. El hecho se reflejó en un cambio fundamental en la importancia relativa de los productos de exportación del país. A partir de 1941 se observa un poderoso desarrollo de las exportaciones de productos manufacturados, al grado de que para 1945, las exportaciones de manufacturas ocupaban el primer lugar entre las exportaciones totales de mercancías (Enrique Padilla, 1975:77).

Surgió también entre los empresarios mexicanos la noción de que era necesario salir de las viejas y tradicionales industrias de lento crecimiento para entrar a industrias que iban a ser requeridas en un proceso de desarrollo más rápido en

el futuro del país; acero, productos químicos, una serie de productos intermedios, celulosa y papel y, tal vez, un principio de bienes de capital (Victor Urquidí, 1980:63).

Además de lo anterior, durante la segunda guerra mundial entró una gran cantidad de capital extranjero de tipo 'golondrina'. Después de la guerra se repatrió el capital extranjero que solamente había buscado refugio, cayeron las exportaciones y subieron gradualmente las importaciones, lo que ocasionó la devaluación de 1947, que se afianzó en 1948 y 1949. La guerra de Corea, en 1950, trajo otra vez una gran demanda de materias primas; volvió a entrar en ebullición la economía para caer igualmente después, en la devaluación de 1954 (Enrique Lazcano, 1984:56).

1.1.5 Crecimiento Autosostenido (1955-1970):

La devaluación de 1954, segunda de la posguerra y a corta distancia de la de 1947, sacudió la conciencia financiera del gobierno, quién hizo el firme propósito de detener el ciclo recurrente inflación-devaluación que había venido desarrollándose a partir de la segunda guerra mundial.

Los objetivos de la política económica fueron claros: fomentar el ahorro y la inversión y financiar el gasto público de una manera no inflacionaria.

Los incentivos a la inversión y el ahorro se materializaron en tasas positivas de interés, alta liquidez de depósitos bancarios e impuestos bajos a las ganancias de capital. El financiamiento no inflacionario del gasto público se logró recurriendo al ahorro interno a través del encaje legal; al ahorro externo, mediante aumento de la deuda externa, para lo cual tenía entonces el país capacidad adecuada; y mediante una reforma fiscal progresiva, con aumento de gravámenes a los causantes cautivos. El gasto público no fué excesivo y estuvo de acuerdo con los recursos disponibles. El diseño de esta prudente política financiera se vió reforzado por otras circunstancias externas e internas: las grandes obras públicas de épocas anteriores comenzaron a fructificar; la productividad agrícola fué satisfactoria, el ambiente financiero internacional fué estable hubo confianza en el tipo de cambio (Enrique Lazcano, 1984:56).

Estos años constituyen el período de gran sustitución de importaciones, principiando por los obvios bienes de consumo, fué la época de la producción nacional de refrigeradores, radios, equipo electrodoméstico, etc., incluso el principio de

la fabricación de pequeños motores eléctricos. Además, hubo sustitución en algunos bienes intermedios (Victor Urquidí, 1980:63).

El caso es que del cincuenta al setenta pasamos a una capacidad siderúrgica de alrededor de cinco millones de toneladas, una instalación de capacidad eléctrica de doce millones de Kw y un gran desarrollo en la industria química y petroquímica. Desde luego hubo expansión de la capacidad de refinación de la industria petrolera y de la producción de celulosa y papel, y se integró en cierta medida, a partir del año de 1962, la industria automovilística.

Hubo avances en muchos sectores e inclusive en el sector alimentos, sobre todo en alimentos elaborados (Victor Urquidí, 1980:64).

Cabe mencionar también, que en 1955 se dictaron varias leyes que exceptuaban de algunos impuestos a "industrias nuevas y necesarias"; estas leyes fueron de aplicación únicamente para aquellos productos manufacturados que tenían una proporción mínima establecida de contenido "mexicano".

Hacia fines de la década de los sesenta el país se encontraba en una satisfactoria situación económica. Había ya pasado el gran trastorno político de 1968. El modelo de desarrollo estabilizador había funcionado razonablemente bien (Enrique Luccano, 1984:58).

1.1.6 Inflación y Recesión (1971-1976):

A pesar de la estabilidad económica que había estado viviendo el país, se perfilaban hacia el año de 1971 algunos graves problemas. Había una gran concentración del capital, un creciente desempleo y la política industrial tenía como base un alto grado de proteccionismo que desarrollaba al país con un sesgo antiexportador. En vez de ir resolviendo esos problemas dentro del marco de la estabilidad monetaria, el nuevo régimen en 1971 cedió a la voz de los impacientes y se apartó de la senda de la estabilidad para tratar de resolver todos los problemas en base a un aumento desmesurado del gasto público.

El sexenio 1970-76 fué financieramente desafortunado. Entre las causas del infortunio financiero de estos años se pueden citar las siguientes:

- Estancamiento y deterioro progresivo de la producción agrícola, lo que disminuyó la oferta interna y obligó a realizar cuantiosas importaciones.

- Contracción de la inversión privada.
- Hostigamiento a la empresa privada, nacional y extranjera.

La reacción de la política económica oficial fué contradictoria; por un lado, una permanente contracción en la política monetaria, mientras que el gasto público y el endeudamiento externo, conjuntamente con el reajusto progresivo y acelerado de salarios y precios controlados, denotaban un expansionismo de signo contrario a la astringencia financiera (Enrique Lazzano, 1984:59-60).

Según Víctor Urquidí (1980:69), en el período 1971-76 se procuró impulsar de nuevo grandes proyectos industriales; entre ellos algunos de la industria química, petroquímica básica y secundaria, etc., racionalizar la industria automovilística e impulsar las industrias de producción de bienes de capital y al mismo tiempo se siguió desarrollando el sector de bienes de consumo duradero.

Sin embargo, al comienzo de los años setenta se estaba produciendo un rezago por la insuficiente reinversión o inversión nueva en la industria petrolera que empezó a remediarse hacia 1974, siendo este año cuando México comenzó de nuevo a ser exportador de petróleo.

No obstante, en el período 1970-1976 se produjeron rezagos en otras industrias clave necesarias para toda la economía, como la industria del cemento y otras más. Es decir, dicho período fué de rezagos importantes en sectores críticos para el desarrollo futuro del país.

Ya en 1974 la inflación era patente y se manifestaban los 'cuellos de botella' en diferentes sectores de la economía; 1975 fué un año de recesión; se llegó a 1976 con un crecimiento del sector industrial más lento que el de los años anteriores y fué precisamente en este año cuando se declaró en crisis el sistema y se culminó con una devaluación que conmocionó al país, que había vivido más de 20 años de estabilidad cambiaria.

La crisis financiera de 1976 obligó a una revisión de muchos de los grandes proyectos o la suspensión de ciertas etapas de ellos (Víctor Urquidí, 1980:70).

1.1.7 Crisis Económica (1977-1983):

El sexenio 1977-82 empezó presionado por la crisis de 1976. Trabajosamente se comenzó a recuperar la confianza y la economía el primer año. Ya a partir del segundo apareció el petróleo como elemento determinante de la política económica (Enrique Lázcano, 1984:59).

De 1977 a 1979 el único sector realmente dinámico en la economía mexicana fue el sector petrolero, dados los descubrimientos que se habían hecho y la oportunidad importante de vender el crudo en los mercados internacionales (Victor Urquidí, 1980:71).

El enorme gasto público que se dedicó a su exploración, extracción y exportación arrastró a toda la economía a una actividad febril, que impulsó el gasto agregado a niveles que apenas podía satisfacer el aparato productivo. Se fueron generando rigideces en todo el sistema y cuando, ya al final, en el penúltimo año, bajaron los precios del petróleo y las exportaciones; empezó a incubarse la crisis más fuerte de toda la historia económica del país en el presente siglo, la que, como bola de nieve que desciende de la montaña, fue creciendo en intensidad hasta explotar en la crisis y devaluaciones sucesivas de 1982.

La inflación, indudablemente se desbocó desde 1982, tanto en este año como en 1983, llegó a niveles de prácticamente 100 por ciento. A nivel internacional se ha probado lo difícil que es controlar una inflación que ha llegado a esos extremos. La política contraccionista que se necesita no puede ser menos que drástica y antipopular. Es obligado el recorte del gasto público, ya que de su falta de control se originó, en gran parte, el problema.

No quedaban muchos caminos abiertos para la política económica y la contracción, con sus altos costos sociales, era inevitable (Enrique Lázcano, 1984:60).

Todo lo anterior ha creado una serie de desequilibrios en la economía del país, que lo han llevado a la superposición de varios de los siguientes fenómenos: inflación, recesión, déficit externo, endeudamiento creciente e inestabilidad monetaria (Enrique Zamorano, 1983:13).

El impacto de estos fenómenos en el país es de enormes proporciones. Se ha contraído la actividad económica; ha aumentado el desempleo, están quebrando infinidad de empresas medianas y pequeñas, y hasta algunas grandes, se ha desplomado el valor externo de la moneda con devaluaciones continuas, se

ha acelerado la inflación y se están deprimiendo peligrosamente los niveles de vida de los sectores populares y de las clases medias. Esto, además de comprometer la independencia nacional ante las presiones de la banca internacional, del Fondo Monetario Internacional y las empresas transnacionales* (Enrique Zamorano, 1983:16).

Los problemas que confrontan las empresas en épocas de inflación y recesión tienen repercusiones en su situación financiera y en sus resultados de operación. Las principales consecuencias de la crisis económica en las empresas puede resumirse en términos generales, como sigue:

a) Insolvencia financiera derivada del mayor endeudamiento ocasionado por la devaluación de la moneda, las altas tasas de interés y la descapitalización.

b) Disminución de compra de los consumidores y, por lo tanto, reducción de la producción de las empresas, lo cuál engendrará la contracción del ingreso real, ociosidad de la maquinaria y el equipo, y la baja de las utilidades.

c) Reducción de las posibilidades para generar dinero en efectivo necesario para invertir en maquinaria y equipo.

d) Pérdidas o baja en las utilidades, ocasionadas por las siguientes causas:

- Las materias primas importadas, cuya alza de precios originada por la devaluación de la moneda afecta directamente el costo de producción.

- Paro forzoso de la producción por la imposibilidad de recurrir a la importación de los insumos necesarios, por la falta de divisas para financiarlos.

- Los salarios aumentan más rápidamente que la productividad.

- Altas tasas de interés que aumentan el costo del financiamiento de las inversiones.

- Incrementos de los impuestos y de los precios y tarifas de los bienes y servicios que produce el sector público.

- Pérdidas en cambios derivadas del monto de los pasivos contratados en moneda extranjera (Enrique Zamorano, 1983:17).

Los aspectos señalados anteriormente ilustran sólo algunos de los problemas que confrontan las empresas en la crisis económica que actualmente sufrimos. Tales aspectos no son excepciones, sino más bien características de las empresas en esta época.

1.2 EMPRESA Y EMPRESARIO

1.2.1 Concepto de Empresa y Empresario

1.2.1.1 Concepto de Empresa

Tomar en cuenta los conceptos de más de un autor permite tener una visión más amplia sobre el tema tratado; así para este estudio se utilizó el concepto de empresa dado por la Oficina Internacional del Trabajo (OIT, 1976:2-6) y por los conceptos de Ricardo Lujambio y Joaquín Moreno en su artículo "Impacto de la Inflación en las Finanzas de la Empresa" (1982:35-40), quedando finalmente un concepto que es el que refleja de mejor manera lo que es una empresa.

"Toda organización de propiedad pública y privada cuyo objetivo primordial es fabricar y distribuir mercancías o proveer servicios a la colectividad o una parte de ella mediante el pago de los mismos" (OIT, 1976:2).

De acuerdo con la definición anterior "Debe concebirse a la empresa como la entidad jurídica productora o distribuidora de los bienes y servicios que requiere la comunidad para satisfacer sus necesidades" (Ricardo Lujambio y Joaquín Moreno, 1982:35).

La empresa en su conjunto consta de tres elementos:

a) Una serie de actividades funcionales, que son definidas como una serie de operaciones intelectuales ó físicas mediante las cuáles el producto o servicio para cuya producción o servicio se creó la empresa, avanza hacia el punto en que podrá ser entregado al consumidor o al usuario.

b) Recursos financieros, que permiten iniciar y mantener las actividades funcionales y

c) Las personas, que efectúan las actividades, determinan las políticas, planean, dirigen y controlan el funcionamiento de la empresa (OIT, 1976:5-6).

"La empresa, como núcleo constituido con elementos propios, tanto físicos como financieros, humanos, administrativos y tecnológicos, tiene derechos y responsabilidades comunes ante y para con la sociedad de que es parte integrante" (Ricardo Lujambio y Joaquín Moreno, 1982:35-36).

Esta exposición sobre lo que se considera una empresa, sus componentes y responsabilidades, refleja de forma importante la "necesidad de que existan empresas especializadas en producir y

distribuir productos y servicios, o grupos de ellos que lo hagan con eficiencia y justifiquen así su presencia en la sociedad" (Ricardo Lujambio y Joaquín Moreno, 1982:35).

1.2.1.2 Concepto de Empresario

Se entiende por empresario aquella persona que realiza la función de coordinar todos aquellos elementos que constituyen la complejidad de la producción industrial, de los recursos materiales y humanos, de la tecnología y del capital. En este sentido es conveniente citar la definición de Flavio Berossi (1969:177). El empresario es aquella persona que como director general de una empresa, asume la máxima responsabilidad por los resultados.

"Ser 'Entrepreneur'... es un asunto de predicción imaginativa que requiere de una aptitud especial y sólo aquellos que la tengan, están preparados para tomar el riesgo que se requiere para conjugar y manipular los factores existentes y llegar a resultados industriales constructivos... El 'Entrepreneur' no es necesariamente el que funda una empresa, sino el que crea las políticas y origina un crecimiento, es la persona de quién depende la supervivencia de una empresa".

Para poder cumplir con su función adecuadamente "El empresario debe tomar conciencia de su responsabilidad adicional y adoptar actitudes específicas de observación y análisis del ámbito económico del país y de las situaciones internacionales que en el presente o futuro incidirán sobre la economía nacional, así como del entorno de su empresa, entendiendo este como los segmentos de la economía que tienen relación directa, o influencia determinante sobre las operaciones de su empresa, tales como el mercado específico de sus productos o servicios, el abastecimiento de sus materias primas, la actividad de competencia y otras áreas que influyen fuertemente en su actividad empresarial específica" (Ricardo Lujambio y Joaquín Moreno, 1982:38).

"El empresario tiene ante sí una enorme oportunidad y una grave responsabilidad. Sus decisiones tienen efectos sociales mayúsculos: invertir o no invertir; subir o no sus precios; establecer, o no, la productividad, crear, o no, empleo, ..." (Carlos Machorro, 1984:64).

El empresario tiene en sus manos una enorme responsabilidad social, está influido por su medio ambiente, pero a su vez, y aquí la importancia del mismo, él tiene una gran influencia sobre el rumbo que tome el entorno que le rodea y el país en general.

1.2.2 Origen de los Empresarios en México

Tal como pudimos observar cuando se habló del origen de las empresas en México, la clase industrial mexicana tiene su origen en los inmigrantes que vinieron a invertir sus capitales en nuestro país.

Con respecto a este tema, Flavia Derossi (1969:181-189) hace un análisis muy interesante, del cuál se exponen los conceptos más importantes.

La investigación del origen nacional del empresario se remontó a los abuelos, es decir, a personas que vivieron cerca del siglo pasado, cuando empezó la industrialización en México bajo el régimen del presidente Díaz. La innovación económica enfocada a la industrialización a fines del siglo XIX no tenía raíces en la cultura mexicana. Inicialmente, casi todos los responsables de la creación de la industrias mexicanas eran extranjeros, algunos de los primeros inversionistas que se establecieron en México adoptaron la ciudadanía mexicana después de haber fundado compañías que, hoy en día, se consideran verdaderamente mexicanas. Muchos empresarios en las industrias nacionales son de ascendencia o de origen extranjero y están concentrados en las clases alta y media alta de la sociedad.

Los inmigrantes en México no pueden participar en la actividad política. En su búsqueda de poder y posición, el inmigrante debe buscar otros campos de actividad y lo más natural es que acuda al económico, donde hay oportunidades en las cuales puede adaptarse debido a su experiencia anterior. Lo que para el inmigrante es rutinario, basado en su experiencia práctica, puede parecer como innovación en el país huésped.

Existen dos clases de inmigrantes, los de origen español y los inmigrantes de otros países. Estos dos grupos difieren en su comportamiento y actividades respecto a sus empresas, lo cual parece estar relacionado con su diferente origen nacional y la fecha de llegada al país. Los de origen español forman el grupo más grande y más antiguo.

1.2.2.1 Los Españoles

Los españoles tuvieron un arribo temprano al país por el hecho de que, aún después de la independencia de México, se mantuvo una afinidad entre México y España, y lo más natural era que los que querían emigrar acudieran al país con el que compartían la lengua y la cultura. Los españoles que vinieron a México antes de la revolución tenían mejor educación y más habilidades que la población local.

Más adelante, con el surgimiento de la guerra civil española, hubo una segunda ola de inmigrantes, esta vez refugiados. Esta segunda ola de inmigrantes tuvieron una contribución insignificante a la formación de empresarios.

Los españoles tienen características que los distinguen de otros inmigrantes y esto se debe al hecho de que fueron los primeros en llegar al país. Existen actualmente mucho herederos de compañías fundadas por sus bisabuelos, abuelos o padres. Estos herederos se encuentran en compañías antiguas y en el sector tradicional y persisten en patrones tradicionales de administración en términos de familismo, menor descentralización y menor capacidad de innovación.

El típico empresario español está, en su mayoría, en industrias tradicionales tales como alimentos, vinos y textiles, las cuales no implican el uso de una tecnología muy compleja.

De los extranjeros inmigrantes, los españoles han hecho la contribución más importante al desarrollo industrial de México, pero también cabe mencionar que sus empresas no han logrado mantener el impulso inicial. Las empresas controladas por ellos parecen haberse inmovilizado en una etapa inicial del desarrollo industrial después de la cual ya no se ha visto un progreso considerable.

Las empresas españolas, en su mayoría, mantuvieron patrones de operación obsoletos, pues el impulso empresarial dado por el fundador perdió su fuerza al pasar de una generación a otra. Esto quizá tenga su origen en el hecho de que cuando llegaron los fundadores de estas empresas, España todavía era un país industrialmente atrazado y porque el desarrollo industrial mundial pronto haría que su experiencia y conocimientos resultaran obsoletos, principalmente porque no podían actualizar sus conocimientos en su nuevo ambiente que no les suministraba experiencias de cambio ni información actualizada sobre innovaciones tecnológicas.

1.2.2 Inmigrantes de Otros Países

Los inmigrantes extranjeros de otros países llegaron más recientemente y vienen, en algunos casos, de países que han alcanzado un alto nivel de desarrollo industrial. Estos inmigrantes trajeron al país una serie de experiencias nuevas y conocimientos relacionados con la complejidad industrial.

Los conceptos expuestos sobre el análisis del tema, hecho por Flavia Perossi (1969), reflejan como se compone en su mayoría la clase industrial mexicana y la forma en que se han desarrollado sus empresas según el origen nacional de los inmigrantes o de sus ascendientes.

1.2.3 La Pequeña y Mediana Empresa

Como se mencionó al hablarse del origen de las empresas, la industrialización en nuestro país se inició de manera firme y sostenida en la década de los años cincuenta. En ese período surgió el campo de la actividad industrial un sinnúmero de pequeñas y medianas industrias a través de la integración de una infraestructura básica y por la promoción de inversiones industriales que redujeron las importaciones de artículos manufacturados para ser producidos en México, dando así la oportunidad de emprender esta labor a la industria nacional.

Un hecho que cabe mencionar es la promulgación, en el año de 1955 de la Ley para el Fomento de las Industrias Nuevas y Necesarias que promovió el establecimiento de un importante número de empresas industriales, fundamentalmente medianas y pequeñas.

1.2.3.1 Concepto de Pequeña y Mediana Empresa

No podemos seguir adelante sin antes definir que debemos entender por pequeña y mediana industria.

El concepto de pequeña y mediana empresa publicado por Nacional Financiera (Periódico "El Universal", 16 de Abril, 1984:1-F) se menciona a continuación:

*Por empresas pequeñas se entiende las que cuentan con un capital contable no menor de 50 mil pesos ni mayor de 15 millones de pesos. Las medianas son aquellas cuyo capital

contable es superior a 15 millones de pesos, sin exceder de 99 millones, llegando a ser elegibles las que alcancen la cifra de 120 millones de pesos, incluida la revaluación de activos*.

El concepto de clasificación es cambiante y dinámico y se ha venido ajustando en la medida del desarrollo de la pequeña y mediana industria.

1.2.3.2 Importancia de la Industria Pequeña y Mediana

La importancia de la pequeña industria ha venido aumentando paralelamente con el desarrollo industrial de nuestro país, específicamente, la que se refiere a la transformación. De acuerdo con la conformación estructural del sector industrial, más de las dos terceras partes de este lo constituyen pequeñas y medianas empresas; el X censo industrial para el año de 1975, arrojó una cifra de 120 mil establecimientos industriales, de los cuales, 77.6% correspondió a las empresas que tratamos; el 21.9% de ese número son establecimientos que no superan el mínimo de los 50 mil pesos de capital contable, y solamente el 0.6% de las empresas rebasó el nivel de los 40 millones de pesos.

La importancia del subsector de la pequeña y mediana industria se encuentra en su papel como generador y absorbente de mano de obra. Este subsector, hasta el año de 1975, mantenía ocupado a 1,383,012 trabajadores; es decir 4.2 veces más que el personal empleado por la gran industria; esta cifra es altamente significativa, pues representa el 81% de la ocupación total de la industria de la transformación, valga decir que en términos generales dan mayor ocupación que el total de las grandes empresas (Ricardo Cavazos, 1979:42).

1.2.3.3 Participación de la Industria Pequeña y Mediana en el sector industrial

La importancia que tiene la pequeña y mediana industria en la economía en general, se ha determinado de acuerdo al monto que aporta en la formación del producto interno bruto del sector industrial, dado que este último está formado por la suma total del valor de los bienes y servicios que ha producido este sector. En la actividad manufacturera, la pequeña y mediana empresa constituye poco más de dos terceras partes, y en el sector industrial las pequeñas y medianas empresas de transformación aportan, a través de su producción, el 50% del valor de dicho sector (Ricardo Cavazos, 1979:43).

1.2.3.4 Características de la Industria Pequeña y Mediana

Esta industria presenta características que la hacen diferente a la gran industria. Una de las diferencias consiste en la disponibilidad o acceso que tiene a los recursos técnicos, financieros y humanos necesarios, los que generalmente están condicionados a la empresa de mayor magnitud. A continuación se enumerarán algunas de las características más comunes de las empresas pequeñas y medianas.

Tomando como base lo publicado por Ricardo Cavazos (1979) y Efrén Abrego et. al. (1978), se prestará atención tanto a los aspectos positivos como negativos de esta industria:

1.2.3.4.1 Aspectos Positivos de la Industria Pequeña y Mediana:

a) Un sólo hombre al frente de la administración:

Generalmente, las prácticas administrativas están concentradas en un sólo hombre, lo cual puede traducirse en ventajas porque el gerente coordina más fácilmente las otras funciones y ejerce un contacto personal con los obreros.

b) Adaptación rápida a los cambios de la demanda:

Se ajusta más fácilmente a los cambios en la demanda debido a los reducidos montos de producción y por la sencillez de sus instalaciones así como por los menores costos que dichos cambios representan.

c) Organización contable poco compleja:

Su organización contable no es compleja, pero ocasionalmente se lleva al extremo de no contar con los elementos necesarios para estimar sus necesidades de financiamiento o para conocer sus resultados de operación.

d) Aprovechamiento de la mano de obra:

La poca mecanización de sus procesos, permite el aprovechamiento de mano de obra, que es abundante en países poco desarrollados, aunque esto puede ser contradictorio por elevar sus costos de producción debido a la baja productividad. Tal como se menciona anteriormente las industria pequeñas y medianas dan mayor ocupación a la mano de obra que la gran industria.

1.2.3.4.2 Aspectos Negativos de la Industria Pequeña y Mediana:

a) Problemas de administración:

Este tipo de empresas se encuentran manejadas en su mayoría por una sola persona y sus familiares directos; en México la mayoría de los directores de empresas a pequeña escala no han recibido una formación sistemática. Sus conocimientos y dominio de los aspectos financieros, comerciales y de organización a todos los niveles, son generalmente producto de su experiencia práctica.

Otra característica común a estas pequeñas unidades, es la falta de una definición clara de las tareas y de las líneas divisorias de autoridad y de responsabilidad. Esto se debe a que el director de empresa pretende, casi siempre, mantener todas las actividades bajo su autoridad y no está dispuesto a delegar. Otro aspecto es que en la estructura administrativa están incluidos los parientes directos y estos tampoco se encuentran capacitados para desempeñar tales actividades. La falta de personal capacitado a nivel dirección en las pequeñas y medianas industrias, es una de las causas fundamentales de sus deficiencias.

b) Problemática en los procesos de producción:

Es característico que los procesos de producción sean tradicionales y no hayan sido adaptados con nuevas herramientas, maquinaria y mercados. Es común que la creación o iniciación de estas empresas sea un poco al azar, simplemente con el incentivo de obtener un mínimo de rendimiento económico, pero en la mayoría de las veces, improvisadas, solamente con la implementación de los conocimientos generales de los procesos de fabricación. La tecnología de que disponen, en muchos casos, es desarrollada por el directivo, no mejorada con el crecimiento de la empresa, ya que el directivo desconoce generalmente las posibilidades de obtener mejor tecnología.

En algunos casos el directivo prefiere mantener su nivel de actuación sin introducirse a nuevos proyectos ya que la magnitud de las inversiones requeridas y los costos de adquisición de la tecnología podrían obligarlo a aceptar la participación de otros socios.

c) Problemas de mano de obra:

La pequeña y mediana industria se coloca en una situación de desventaja frente a la gran industria, que ocupa a los elementos más capacitados. Esta situación se debe a que las empresas pequeñas y medianas carecen de condiciones para ofrecer prestaciones iguales o semejantes a las que otorgan las grandes industrias.

Los nuevos trabajadores, por lo general, se tienen que adiestrar durante el desarrollo de la misma actividad fabril y mediante las indicaciones que reciben directamente de los dueños.

La adaptación de los productos y las operaciones a las nuevas condiciones creadas por la evolución industrial, puede exigir que los obreros que ya trabajan en la empresa adquieran nuevas aptitudes que quizá nadie pueda inculcarles en un pequeño establecimiento.

d) Problemas de materias primas:

En nuestro país, muchas empresas de este tipo están subordinadas a un sólo proveedor de materias primas. Otro factor es que tampoco pueden adquirir volúmenes importantes y gozar de los descuentos respectivos.

e) Problemas de comercialización:

Análogamente a los problemas que padece el subsector de la pequeña y mediana industria, se encuentran las condiciones desventajosas para la comercialización de sus productos, especialmente los de transporte y almacenamiento. En muchas de las ocasiones, les es difícil una campaña publicitaria sobre sus productos, asimismo, no pueden disponer de locales especializados para la exposición y venta directa al público por los elevados costos. Es también, consecuencia de la falta de organización y en ocasiones de recursos que estas empresas no puedan realizar investigaciones sobre la tendencia y perspectiva del mercado ni disponer de estadísticas.

La pequeña y mediana empresa emplea, por lo general, métodos de comercialización empíricos, lo cual se traduce finalmente en políticas mal definidas o incompletas y con una visión a corto plazo.

Otro aspecto de suma importancia se refiere al hecho de que no existe en el directivo a pequeña escala una conciencia exportadora, y por lo tanto tampoco ha adquirido una experiencia en este sentido.

f) Problemas financieros:

Las pequeñas empresas aún tienen grandes dificultades para reunir los garantías exigibles por las instituciones bancarias.

Los gastos que ocasiona la gestión de préstamos pequeños, el costo de investigar la responsabilidad financiera de los solicitantes, y los riesgos de insolvencia, son factores que limitan la concurrencia al crédito y elevan la tasa de interés.

La industria mediana y pequeña tiene generalmente activos fijos reducidos, representados por la adquisición de maquinaria usada y reacondicionada, los activos fijos, como garantía en la obtención de crédito, tienen un valor reducido por sus características particulares y su difícil realización en caso de que estos tuvieran que venderse para cubrir el crédito ya que están hechos para una empresa en especial y su mercado queda consecuentemente restringido. Este aspecto reduce las posibilidades de obtención de crédito en términos de monto y plazo.

Ante esa situación, los pequeños y medianos industriales se ven en la necesidad de recurrir a otras fuentes de financiamiento, el agio, los comerciantes, los proveedores y los intermediarios, que les exigen tipos elevados de interés para cubrir los riesgos que se corren.

Las industrias pequeñas y medianas tienen un desconocimiento de las fuentes más adecuadas para su financiamiento.

g) Problemas de planeación en su crecimiento:

El desarrollo que ha venido presentando la pequeña y mediana industria es deficiente, debido a un crecimiento espontáneo, sin obedecer a un programa de desarrollo definido.

1.2.4 Organismos de Apoyo a la Pequeña y Mediana Empresa

Al citar los aspectos positivos y negativos de la industria pequeña y mediana salta a la vista el hecho de que este tipo de industria necesita de organismos de apoyo para su crecimiento y desarrollo.

De los organismos creados para efectos de apoyo a los industriales, corresponde a los financieros la mayor importancia. Las principales instituciones que cubren este aspecto son:

- Banco de México
- Nacional Financiera
- Banco Nacional de Comercio Exterior

En cuanto al apoyo a la industria pequeña y mediana, específicamente, en el año de 1934, se creó Nacional Financiera, S. A., con el claro propósito de apoyar la instalación y desarrollo de la industria básica o estratégica en el país y fué hasta el año de 1953 cuando el gobierno federal decretó la creación del Fondo de Garantía y Fomento a la Industria Mediana y Pequeña (FOGAIN), administrado por Nacional Financiera, S. A., cuya actividad principal es cubrir

la urgencia de crédito de la industria pequeña y mediana en condiciones adecuadas al fomento industrial, es decir, a plazos medianos y largos y tasas bajas de interés (FOGAIN, 1983).

El propósito de este fondo es el de impulsar a la industria mediana y pequeña hacia mayores niveles de eficiencia y productividad.

1.3 EL FAMILISMO EN LAS EMPRESAS

1.3.1 Concepto de Familia

La familia ha sido definida de muy diversas formas a través de los tiempos. Así Tito Livio y Cicerón, hablaron de la familia de la siguiente forma: "Hallamos a la familia constituida en una u otra forma desde los tiempos más primitivos. Siendo el hombre un ser necesariamente sociable, no cabe considerarlo en aislamiento desmentido por la observación atenta de los hechos, en que no sería posible realizar ninguno de los fines humanos; dondequiera y como quiera que se le estudie, ofrece al observador formando parte con uno y otro carácter, ya como miembro principal, ya como factor secundario y subordinado de esa comunidad natural y afectiva... porque en ella descansan y se asegura la perpetuación de la especie" (Diccionario Enciclopédico Salvat, 1960:V,698). Asimismo, Jean Jacques Rousseau definía a la familia como la más antigua de todas las sociedades y la única natural y expresaba "la familia es... el primer modelo de las sociedades políticas; el jefe es la imagen del padre; el pueblo lo de los hijos...".

Hegel, a su vez, definía a la familia como un organismo; una comunidad.

La definición de familia dada por la International Encyclopedia of Social Sciences (1968:V.5,301), se enuncia a continuación: "La familia es una institución universal en la sociedad".

En efecto, en este estudio se analiza a la familia como una institución, como una organización que interacciona con el medio ambiente que le rodea, pero, principalmente, se estudia su influencia como institución que es, en el medio económico, es decir, en el desarrollo económico de un país, en este caso México.

1.3.2 Familismo en las Empresas

En los países en vías de desarrollo una considerable cantidad de empresas se encuentran dirigidas en su administración por familias. Esta situación se debe, según la empresa Flavia Berossi (1969:120), a que en las sociedades tradicionales la familia es el único punto en que podemos encontrar una concentración del capital. Adicionalmente, la familia representa la unidad social más fuerte, por lo que esta puede proporcionar los elementos básicos necesarios para establecer un negocio: capital y organización. De acuerdo a la misma autora (1969:125), una empresa "familista" es la empresa donde existe una concentración de la propiedad, acompañada por

una administración de tipo tradicional. El familismo en las empresas se manifiesta cuando la empresa es considerada por la familia como una forma de invertir el dinero propio y obtener un ingreso o como una propiedad privada; en estos casos, la empresa se identifica con los propósitos y necesidades de la familia, teniéndose muy poca cuenta de la red de relaciones que liga a la empresa con otras industrias, con la sociedad y con la posición y papel que la misma desempeña en estas relaciones. Esta es una situación en la cual el foco de percepción es el interés individual del dueño y las consideraciones personales o de parentesco determinan las decisiones industriales (Flavia Berossi, 1969:123).

Otros autores han opinado al respecto del familismo en las empresas y así tenemos a Robert Bonnelley (1974:4), el cual expresa lo siguiente: "A diferencia del sistema de valores de la empresa que determina la autoridad de una persona, su responsabilidad y beneficios financieros basados en la demostración de su capacidad para cumplir con las metas de la compañía, las normas familiares generalmente enfatizan la obligación de satisfacer las necesidades de la familia".

1.3.3 Características de las Empresas Familiares y sus Directivos

1.3.3.1 Tamaño y Giro

Conviene dar inicio a esta sección determinando el tamaño y giro de las empresas familiares, que según resultados de la investigación de Flavia Berossi con empresas y empresarios mexicanos en 1969, el familismo es más fuerte entre las empresas más pequeñas y las que se dedican a las actividades tradicionales (134 y 135).

Flavia Berossi explica las causas de lo anterior como sigue (1969:136): "Una posible explicación de la persistencia del patrón familista en las empresas fundadas después de 1940 en las ramas tradicionales podría ser el de que cuando se presentaba la oportunidad para invertir en empresas tecnológicamente desarrolladas, los empresarios con orientación familista no lo hacían porque la inversión requerida excedía sus capacidades o porque tenían una falta de conocimientos técnicos o estaban menos dispuestos a aceptar riesgos", y comenta que a medida que el tamaño de la empresa es mayor, el grado de familismo tiende a disminuir.

La Oficina Internacional del Trabajo (OIT, 1976:107), puntualiza el hecho de que "las empresas familiares representan casi la totalidad de las pequeñas empresas del sector privado en los países en vías de desarrollo".

De lo anterior podemos darnos cuenta de que las empresas familiares entran en la categoría de pequeña y mediana empresa. De aquí la importancia de lo expresado sobre estas empresas en el capítulo anterior, puesto que los conceptos mencionados se aplican a las empresas familiares.

1.3.3.2 Conflictos entre Parientes en una Empresa Familiar

La concentración de familiares en una empresa familiar genera una serie de conflictos entre los mismos que repercuten en una forma negativa en el funcionamiento de la empresa.

Este problema ha sido tratado con profundidad por Harry Levinson (1974:3-10), quien expone que el conflicto psicológico fundamental en la empresa familiar es la rivalidad, aunada a un sentimiento de culpabilidad cuando más de uno de los miembros de la familia está implicado.

Levinson explica que la primera de estas rivalidades es la que existe entre el padre y el hijo, donde el padre tiene una gran dificultad para delegar su autoridad al hijo y tiende a rehusarse a retirarse "los sentimientos de rivalidad del hijo son reflejo de los de su padre... el hijo se siente frustrado por las intrusiones de su padre, también resiente seguir dependiendo de su padre para ingresos... para sus nombramientos, oficina, promociones y demás privilegios comunes de un ejecutivo, aunque el padre conscientemente desea pasar el negocio a su hijo... inconcientemente necesita seguir demostrando su propia competencia". De esta forma Levinson explica que el padre realmente no está permitiendo que el hijo participe en todos los problemas y obligaciones que aquejan al negocio y que el hijo resiente esta falta de confianza que caracteriza a la actitud del padre.

Con respecto a lo anterior Enrique Zamorano (1964:23) afirma: "Son pocos los padres que ofrecen a sus hijos la oportunidad de participar realmente en los problemas y las responsabilidades de la dirección de un negocio y se ha notado, salvo raras excepciones, que cuando el hijo tiene que afrontar repentinamente todo el peso de estas responsabilidades, las consecuencias son generalmente desastrosas... en repetidos casos se ha observado que cuando el hijo se hace cargo de los

negocios del padre, las antiguas empresas se exponen a los mismos peligros que las nuevas, que fracasan por falta de experiencia administrativa".

Levinson (1974:7) habla de una segunda rivalidad; la rivalidad entre hermanos, la cual ocurre cuando estos se encuentran trabajando juntos en la empresa familiar, donde la sucesión del padre, en la dirección de la empresa, corresponde al hermano mayor. El problema surge cuando los hermanos tienen igual participación en la sociedad y en el consejo discuten la política desde posiciones igualmente fuertes pero cuando regresan a sus respectivas actividades, en las cuales uno está subordinado al otro, el subordinado (generalmente el hermano menor) encuentra difícil aceptar que su posición es una posición subordinada.

Siguiendo con los conflictos que se generan por la administración familiar, encontramos los que surgen por la participación de otros parientes dentro del negocio y al respecto Levinson (1974:8) dice: "El ejecutivo principal de una empresa familiar siente por naturaleza una gran responsabilidad respecto a las fortunas de la familia". Con esto sucede que todos los familiares involucrados opinan en las decisiones de la empresa y pueden llegar a divisiones perjudiciales para el desarrollo y buen funcionamiento de la compañía. Los problemas de los familiares en la empresa pueden, además, extenderse a los empleados no emparentados, corriéndose el riesgo de que el trabajo de la organización se afecte.

Con respecto a la intervención de los parientes en la administración de la empresa familiar, la Oficina Internacional del Trabajo (OIT, 1976:107), afirma que "el control de la empresa familiar puede conferirse a un miembro de la familia a quien se le designará como director, pero en numerosos casos los demás miembros de la familia que desempeñan cargos importantes consideran que tienen derecho a intervenir en todos los asuntos de la empresa. Esta situación crea confusión e ineficiencia. La tarea del director en tales circunstancias puede ser difícil dada la influencia preponderante de los miembros de la familia en el funcionamiento de la empresa familiar; aunque no sean ellos personalmente los directores, actúan como una especie de dirección colectiva, debilitando así a la autoridad y la iniciativa del jefe normal y reduciendo la eficiencia de la empresa".

1.3.3.3 Aspectos Positivos y Negativos de las Empresas Familiares

En esta exposición se comenzará por los aspectos negativos, ya que estos sobrepasan en número a los positivos. Es posible que al hablar de los aspectos negativos que podrían determinar el fracaso de los negocios no sea agradable para muchos directivos familiares, pero nos damos cuenta que "Solo con un análisis concienzudo del fracaso y de sus causas puede asegurarse un éxito futuro" (Enrique Zamorano, 1964:22).

Varios autores han opinado sobre las desventajas de las empresas familiares, y al analizar cada una de sus opiniones encontramos que muchos coinciden de una u otra forma. A continuación se hace un análisis de algunas de ellas.

1.3.3.3.1 Aspectos Negativos de la Empresa Familiar

a) Pobre administración de utilidades:

"Una carencia de disciplina sobre las utilidades y los resultados de la organización" esta es lo que opina Robert Donnelley (1974:3) con respecto al hecho de que algunas empresas familiares tienden a concentrarse en otros aspectos de la compañía, diferentes al de la adecuada administración de las utilidades. "Las empresas antiguas con una historia de éxitos, fracasan principalmente por su pésima política de repartición de utilidades que no tomó en cuenta las necesidades de reinversión para la constante remodelización del negocio y para la adopción de técnicas que las capacitará para competir..." (Enrique Zamorano, 1964:22).

Esta situación conduce a la empresa a problemas en los sistemas de control de costos y a procedimientos contables endebles (Robert Donnelley, 1974:5). Una adecuada contabilidad y un control eficiente sirven de auxilio para tener una buena política administrativa (Enrique Zamorano, 1964:25).

El mal manejo de las utilidades puede ser peligroso para la empresa, pues puede resultar en pérdidas para la misma, ya que al no tener datos precisos que permitan una contabilidad y control eficientes se está frenando su crecimiento y en algunos casos se le está llevando al fracaso.

Ricardo Lujambio y Joaquín Moreno (1982:36) expresan al respecto: "La empresa que no crece ha iniciado, en realidad su marcha hacia la extinción".

b) Capital insuficiente:

Algunas empresas tienen como política el autofinanciamiento. Este sistema impone severas restricciones al crecimiento de la empresa, puesto que tal como escribe Flavio Berossi (1969:122), "Si una empresa capitalista no pide prestado, sólo puede crecer tanto como se lo permita la tasa de utilidades netas (después descontados los impuestos, la depreciación y la subsistencia del empresario) sobre el capital utilizado" y continúa diciendo "... el crecimiento físico es requisito para la supervivencia;... las empresas requieren de una inversión fuerte para modernizar el equipo y los métodos de producción, y estas innovaciones requieren gastos de inversión a largo plazo que el financiamiento interno, sólo, generalmente no puede cubrir".

Pero es precisamente en este punto donde surgen los problemas, puesto que para poder crecer, la empresa requiere mantener una estructura financiera sana, con un equilibrio de recursos propios y ajenos, lo que implica traer capital externo, y de este modo, ceder parte del control familiar a un extraño. Esta cesión de control de la empresa es vista por el directivo familiar como un riesgo para los intereses de la familia (Flavia Berossi, 1969:124).

c) Actitud de limitar riesgos en las decisiones financieras:

Este aspecto está muy relacionado con el precedente, ya que tiene que ver con la administración del dinero y decisiones financieras de la empresa familiar, las cuales a menudo están influidas por la preocupación de limitar riesgos. "Cuando la empresa es un activo más en la riqueza de la familia, puede prevalecer una actitud conservadora ya que al considerar a la empresa principalmente como una fuente de ingresos familiares, su crecimiento es sacrificado en favor de consideraciones de seguridad" (Flavia Berossi, 1969:122).

d) Nepotismo:

El nepotismo es definido en los diccionarios como "el progreso de los parientes basado en los lazos familiares más que en el mérito". Robert Donnelley (1974:6) nos dice que el nepotismo "nace de la imposición que hace la familia de sus propios valores y del criterio de sus miembros sobre el negocio independientemente del factor competencia".

Los parientes del directivo familiar son colocados en puestos clave de la empresa, sin tomar en cuenta su capacidad administrativa para el manejo de las responsabilidades que les son atribuidas. Y hablando sobre la inconveniencia del

nepotismo Robert Donnelley (1974:6) escribe "El nepotismo puede conducir a un sistema administrativo que acentúe las políticas familiares con preferencia a la precisión... se destruye... la orientación hacia el trabajo, obstaculizando las perspectivas de la compañía para sobrevivir a largo plazo".

Flavia Derossi (1969:122) nos ayuda a reforzar el punto de vista de Donnelley, asegurando que esta política se sigue por la creencia de que es preferible tener gentes de plena confianza, que gente hábil profesionalmente, pero en la que no se puede confiar.

A su vez, Flavia Derossi (1969:123) explica el gran problema que de esta política se genera. "El verdadero problema surge de la imposibilidad de despedir a los parientes ineficientes... son inamovibles, esta situación tiene efectos nocivos sobre el negocio así como sobre el estado de ánimo de los gerentes profesionales que trabajan en la empresa y que pueden estar mejor capacitados para desempeñar puestos que nunca podrán alcanzar... esto llega a ser sinónimo de administración deficiente".

Como comentan Harbisons y Meyers (1959:79-80) "El reclutamiento de ejecutivos sobre las bases de lazos familiares es de hecho ineficiente y peligroso".

e) Perspectiva limitada del mercado:

"La gerencia familista... tiene falta de visión geográfica... tales empresas tienen una perspectiva limitada del mercado, exportan menos y tienen una actitud negativa o indiferente frente a las oportunidades ofrecidas por el mismo" (Flavia Derossi, 1969:136). A su vez, las empresas familiares carecen de métodos de comercialización adecuados y que por lo general son empíricos y con una visión a corto plazo (Efrén Abrego, 1978:29).

1.3.3.3.2 Aspectos Positivos de la Empresa Familiar

Se ha hablado de los aspectos negativos de la empresa familiar, pero la administración familiar no sólo ofrece desventajas. La administración familiar puede ofrecer a sus directivos ventajas que les permitan ocupar un lugar importante dentro del mundo de los negocios. Robert Donnelley (1974) Hace un análisis importante sobre las ventajas de la administración familiar, por lo que principalmente se tomaron sus conceptos complementándolos con los de Flavia Derossi (1969) y los de la OIT (1976) para la exposición de este tema.

a) Sacrificio personal:

'La disponibilidad de los recursos financieros y de gerencia, de otro modo inobtenibles... gracias a los sacrificios de la familia... muchas empresa familiares se han fundado sobre la tradición de dividendos mínimos y sacrificios personales... una familia bien establecida contribuye al sostén económico de la empresa en caso de épocas difíciles y recluta talento ejecutivo de sus otras organizaciones para ayudar a la compañía a resolver un problema serio' (Robert Donnelley, 1974:7).

b) Valiosa reputación:

'Importantes relaciones entre la comunidad y los negocios que se hacen de un nombre respetado... la reputación de una familia no sólo puede ejercer una influencia benéfica sobre las relaciones en la comunidad, sino que también puede tener un impacto directo y obvio sobre las operaciones de la compañía... en aquellos campos de los negocios en que las relaciones informales son de vital importancia para la administración de la empresa, la identificación de la misma con una familia puede tener una repercusión directa sobre sus actividades dentro del mercado... los bancos consideran que sus riesgos disminuyen en vista de sus experiencias pasadas con la familia' (Robert Donnelley, 1974:7-8).

La Oficina Internacional del Trabajo (1976:107) afirma: '... una empresa familiar puede crear o adquirir una personalidad propia mucho más fácilmente que una empresa que no sea de este índole, por carecer de tal continuidad de tradición'. Al respecto Flavia Derossi (1969:121) opina que cuando el patrón de las sociedad es tradicional, la participación familiar ayuda en las relaciones externas, ya que la gente ajena a la empresa tiende a tratar con individuos específicos cuya reputación conocen.

c) Lealtad de los empleados:

'Para las compañías pequeñas, la administración familiar puede evitar una desastrosa rotación de ejecutivos... el pariente se encuentra bloqueado... una vez que decide trabajar para la empresa familiar, la convergencia de la expectativa, el entrenamiento y la presión de la familia lo atan a las empresa. Si un pariente busca trabajo en otra compañía dentro de la industria, sus conexiones familiares son motivo para que los competidores de la empresa traten al pariente con sospecha' (Robert Donnelley, 1974:8).

La OIT (1976:107), a su vez, se refiere a una lealtad por parte de los empleados no emparentados: "Familias de trabajadores siguen al servicio de la misma empresa de generación en generación, de forma que el ambiente familiar se refuerza todavía más y crea un clima de fidelidad".

d) Sensibilidad social:

Las empresas familiares tienden a pensar más en los aspectos sociales de sus decisiones, ya que la compañía reconoce la importancia de tener buena reputación en la comunidad (Robert Donnelley, 1974:7 y 10).

e) Toma de decisiones rápida:

"Si los miembros de la familia que controlan la empresa conocen bien sus obligaciones y sus relaciones mutuas son armoniosas, las decisiones pueden adoptarse mucho más rápidamente que en ningún otro tipo de organización, ya que los interesados se conocen desde la infancia y pueden adoptar sus decisiones con un mínimo de trámites formales" (OIT, 1976:106).

f) Propósito y continuidad:

"Existen grandes ventajas que pueden proporcionar una sucesión de ejecutivos competentes pertenecientes a la familia: continuidad y un profundo sentido de los propósitos corporativos". Aquí Donnelley (1974:7 y 10) se refiere a una continuidad e integridad en las políticas de administración.

CAPITULO 2

INVESTIGACION

2.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACION

La presente tesis pertenece a un proyecto mayor denominado "Características Psicosociales del Empresario Mexicano". La intención del proyecto mayor fué la de realizar un estudio con una muestra representativa de todos los giros de las empresas mexicanas. Esto fué una tarea importante y muy grande, por lo que se unió el esfuerzo y la participación de un grupo de trece personas, que se encargaron de entrevistar y procesar los datos que proporcionaron los empresarios entrevistados. De este proyecto se derivaron diez tesis, cuyos temas giran alrededor del empresario mexicano y de su actividad.

Al trabajar en equipo en un proyecto de esta magnitud creemos que nuestro estudio tuvo alcances, en el sentido de que abarcamos un muestra representativa de todos los empresarios mexicanos.

2.2 PROBLEMA GENERAL

El proyecto mayor tuvo como inquietud el estudiar al empresario mexicano, su actividad, sus características, sus funciones, su comportamiento, así como el medio ambiente que lo rodea. Para esto se realizó una investigación documental previa de la cual surgieron temas específicos de estudio acerca de los empresarios, los cuales dieron origen a las variables del estudio "Características Psicosociales del Empresario Mexicano" y a las áreas de sondeo específicas de cada una de las diez tesis.

El tema específico que concernió a la presente tesis fué el estudio del empresario familiar mexicano y de su empresa.

El proyecto mayor comprendió a empresas de diferentes sectores industriales localizadas en el área metropolitana de la Ciudad de México en el año de 1983. La unidad de análisis fué el director general de cada una de las empresas incluidas en una muestra probabilística estratificada proporcional.

La investigación consistió en un estudio descriptivo y de campo que utilizó como metodología un diseño de investigación por encuestas. Los datos se obtuvieron a partir de un cuestionario que se aplicó a los directivos.

2.3 PROBLEMA ESPECIFICO

De la revisión bibliográfica específica, surgieron las preguntas centrales de esta tesis:

¿Cuales son las características psicosociales del directivo familiar mexicano?

¿De que funciones se constituye su actividad empresarial?

¿Por se comporta como lo hace?

¿Como percibe el entorno que le rodea?

¿Cuales son las diferencias entre los empresarios familiares y los no familiares, así como entre sus empresas?

Las respuestas a estas preguntas estuvieron guiadas por varias hipótesis de trabajo que básicamente proponen que: las empresas familiares se encuentran manejadas en su mayoría por una persona y sus familiares directos y que por lo general son inmigrantes extranjeros nacionalizados mexicanos o descendientes de éstos. Los directivos familiares son personas que no han recibido, en su mayoría, una educación formal completa y sus conocimientos son producto de la experiencia práctica. Estas empresas se encuentran operando, básicamente en giros tales como la industria de la transformación, la industria de los alimentos y el comercio. Estas organizaciones tienen un papel importante en la generación y absorción de la mano de obra. Su administración es de tipo tradicional y, por lo general, sus directivos son reservados para invertir a gran escala. La actividad empresarial familiar se ve guiada por el nepotismo en la sucesión de sus ejecutivos y por la actitud de limitar riesgos en sus inversiones.

Esta tesis parte entonces de los supuestos y conceptualizaciones de algunos autores que afirman que la familia es un organismo, una institución universal en la sociedad (Hegel; International Encyclopedia of Social Sciences, 1968) que interacciona e influye en el medio social y económico de un país. En el caso de México, siendo un país en vías de desarrollo, la familia es el único punto en que podemos encontrar una concentración del capital. Siendo la familia la unidad social más fuerte, proporciona los elementos básicos para establecer un negocio: capital y organización (Derossi, 1969).

2.4 DISEÑO DEL ESTUDIO

La investigación que se realizó puede categorizarse como un estudio descriptivo. Un estudio así se ocupa de determinar que puntos de vista, actitudes o características tiene una determinada población. Como lo propone Sellitz, et. al. (1974), los estudios descriptivos se ocupan de la descripción de características o formas principales de conducta de una población. Bajo esta denominación también se agrupan estudios que pretenden descubrir o comprobar la probable asociación entre variables.

Bajo estas consideraciones, un estudio descriptivo debe definir claramente que desea someter a medida y debe diseñar los métodos adecuados para su medida. Además deberá determinar a quién debe incluir en la definición de población y las técnicas para medidas válidas y de confianza.

2.5 SELECCIÓN DE VARIABLES

La selección de variables del proyecto tuvo su origen en dos fuentes: la revisión bibliográfica y un estudio exploratorio. La revisión de la literatura que se hizo reveló un grupo de variables que investigaciones previas han indicado como factores importantes en el estudio de la actividad empresarial.

Los estudios de Mc Clelland (1968-1973) mencionan las características psicológicas que un empresario tiene o debe tener. Los trabajos de Lipset, et. al. (1967), Derossi (1967) y Wilken (1979) apuntan a la interacción del empresario con un grupo de fuerzas sociales, económicas y culturales. De estas investigaciones se derivaron algunas de nuestras variables.

La selección de variables, también estuvo basada en un estudio exploratorio, realizado con empresarios mexicanos (Baptista, 1981). Este estudio exploratorio consistió en entrevistas semi-estructuradas y profundas con una muestra dirigida de directores de empresa en el área metropolitana. El objetivo de este estudio fue investigar conductas y actitudes de los sujetos con respecto a su labor empresarial. Las entrevistas duraron un promedio de tres horas y mediante estas se generó, principalmente, información cualitativa sobre el tema. Se evitaron las preguntas cerradas a fin de que los sujetos hablarán libremente sobre sus actividades y percepción de su empresa, la comunidad y el país donde operan. Los resultados de este estudio fueron analizados e interpretados, de manera que nos proporcionaran categorías significantes y representativas de individuos pertenecientes al grupo

empresarial. En resumen, este estudio brindó la "materia prima" en la cual se basó el diseño de un instrumento de recolección de datos.

Las variables que se seleccionaron para esta tesis, se incluyen con su definición y medición en el Apéndice A, Cuaderno de Codificación.

2.6 MUESTREO

Los datos de esta tesis y de todo el proyecto en general estuvieron basados en una muestra probabilística de directores de empresa del área metropolitana de la Ciudad de México. El método de muestreo se llevó a cabo en varias etapas:

2.6.1 Definición del Universo

Nuestro universo comprende a todas aquellas empresas industriales, comerciales y de servicios, que en 1983 tenían un capital social superior a 30 millones de pesos, o con ventas superiores a 100 millones de pesos anuales; ó con más de 300 personas empleadas. Empresas que brindan servicios bancarios, seguros y financiamientos, fueron descartadas de la muestra debido a su estructura organizacional, de recursos humanos y materiales muy diferentes al resto de la población de las empresas.

Para identificar a las empresas se consultó el directorio "Industridata", el cual provee un listado de todas las empresas mexicanas contenidas en los parámetros mencionados.

Se eliminaron de la muestra aquellas empresas cuyas oficinas centrales no estuvieran en el área metropolitana de la Ciudad de México.

Las empresas se dividieron por su giro. Cada equipo de investigación estudió diferentes subpoblaciones de directores de acuerdo a un área específica de sondeo.

2.6.2 Unidad de Análisis y muestreo

La selección de empresas obedeció a una muestra probabilística proporcional del tamaño de cada giro empresarial en México (Kish, 1965). Nuestra unidad de análisis fué el director general de cada una de las empresas contenidas en la muestra.

2.6.3 Procedimiento de Muestreo

El diseño de muestreo utilizado en la selección de empresas fue el llamado "Muestreo Probabilístico estratificado Proporcional", estratificando según el giro de cada empresa. Se escogió este diseño y estratificación considerando que las variables muestreadas alcanzan el mayor grado de homogeneidad dentro de cada estrato y heterogeneidad entre diferentes estratos.

Para completar el diseño del muestreo se determinó el tamaño de las muestras por estrato; primero se determinó la fracción de la población total a muestrearse para obtener una precisión dada (medida como la varianza de la media de una variable representativa de las variables muestreadas) y por último se aplicó esta fracción a cada estrato para obtener el tamaño de las muestras por estrato.

2.6.3.1 Tamaño de la Muestra

La determinación de la fracción de muestreo se hizo de la siguiente manera, siendo:

N = Tamaño de la población

n = Tamaño de la muestra

\bar{Y} = Media poblacional de una variable

\bar{y} = Média muestral de una variable

P = Proporción poblacional de una variable binomial (media)

p = Proporción muestral de una variable binomial (media)

S^2 = Varianza poblacional por elemento

s^2 = Varianza muestral por elemento

V^2 = Varianza de \bar{y}

V = Error estándar de \bar{y}

f = Fracción de muestreo de la población total n/N y estratificada

donde:

\bar{y} estima a \bar{Y}

p estima a P

s^2 estima a S^2

Para una variable binomial:

$s^2 = (n/(n-1))p(1-p)$ $p(1-p)$ (para n suficientemente grande)

sustituyendo valores se tiene que:

$$N = 1176 \text{ empresas}$$

$$p = .9$$

$$s^2 = p(1-p) = .9(.1) = .09$$

se define el error estándar máximo como:

$$V = .015$$

de donde:

$$V^2 = .000225$$

y sustituyendo en la fórmula para n' :

$$n' = s^2/V^2 = .09/.000225 = 400$$

y ajustando la muestra se tiene que:

$$n = n'/(1+n'/N) = 400/(1+400/1176) = 298$$

Aún ajustado la muestra a 298, se tomó para nuestro estudio la cantidad de 400 empresas, con el fin de evitar reemplazos si algún sujeto se negara a ser entrevistado.

2.6.3.2 Proporcionar la muestra

$$f = n'/N = 400/1176 = .3401$$

Debido a las características de proporcionalidad de este diseño, se tiene que:

$$f = f_h \text{ para toda } h \text{ (estrato)}$$

donde:

$$f_h = \text{fracción de muestreo del estrato } h$$

Por lo tanto, lo único que resta es aplicar la fracción de muestreo a cada estrato para obtener la siguiente tabla:

G I R O	NUMERACION	N h	n h	N / N (%) h
1) Extractivas y Siderúrgicas	1-53	53	18	4.50
2) Metal-mecánicas y del vidrio	54-162	109	37	9.23
3) Alimentos, bebidas y tabacos	163-377	215	73	18.28
4) Papel y artes gráficas	378-464	87	29	7.39
5) Textiles	465-562	98	33	8.33
6) Eléctricas y electrónicas	563-672	110	37	9.35
7) Industria automatriz	673-753	81	28	6.88
8) Químico-farmacéutica	754-974	221	75	18.79
9) Transformación	975-1125	151	51	12.84
10) Comerciales	1126-1176	51	17	4.34

2.7 RECOLECCION DE DATOS

Una vez seleccionadas las variables para el estudio se procedió al diseño de un cuestionario. La selección de este tipo de instrumento de recolección de datos obedece a las ventajas que se mencionan a continuación.

Los cuestionarios pueden ser administrados a un gran número de individuos, su vocabulario es estandarizado, su mismo orden de preguntas asegura cierta uniformidad en la medición, además, los encuestados pueden tener una mayor confianza en su anonimato (Selltiz, 1974).

Un cuestionario tiene como fin estandarizar y uniformar los datos de investigación a realizar. Para nuestro estudio "Características Psicosociales del Empresario Mexicano" se elaboró un cuestionario que investigara información relevante para todas las tesis que lo conformaron.

En nuestro estudio, por tanto, se utilizó la técnica de investigación por encuestas. Esta técnica consiste en recoger del "público" (población previamente definida) sus opiniones y actitudes con respecto al problema de investigación. En este sentido citaremos a Allport (1950) "Si queremos saber que

siente la gente, cuales son sus experiencias, y que recuerdan, como son sus emociones y motivos y las razones para que actúen de la forma en que lo hacen ¿Porqué no preguntarles a ellos?.

Sin embargo, esto no asegura una completa validez en el cuestionario, por lo que se realizó un estudio piloto con el fin de comprobar si nuestro cuestionario era adecuado o requería ciertos ajustes. Para comprobar la validez del cuestionario se aplicó a un grupo de empresarios no contenidos en la muestra. De esta encuesta piloto se detectaron cambios que debían hacerse al cuestionario final. Se reestructuraron las preguntas del cuestionario piloto y así se llegó al cuestionario final, el que fué aplicado a los empresarios contenidos en la muestra real.

Las preguntas del cuestionario final son en su mayoría alternativas fijas. En el Apéndice B se reproduce el cuestionario utilizado, las preguntas indicadas con un asterisco son las que se utilizaron en la presente tesis.

Se realizaron prácticas en grupos sobre la forma en que se entrevistaría a los directivos, con el objeto de obtener una información más completa y veraz.

Para la recolección de los datos se dividieron las empresas por rutas geográficas y se otorgó una ruta distinta a cada uno de los integrantes del proyecto.

Se llevaron cartas de presentación firmadas por la coordinadora del proyecto en las que se explicaba el objetivo del estudio con el fin de obtener la cita para realizar la entrevista. La mayor parte de los directivos tuvieron una positiva disposición para otorgarnos la entrevista.

Se tuvieron juntas periódicas en las que se discutieron los avances y problemas en la recolección de los datos, así como los alternativas de solución para estos problemas, en caso necesario.

2.8 METODOLOGÍA DEL ANALISIS ESTADISTICO

El análisis de los datos comprendió la codificación de los cuestionarios, la tabulación de los resultados y el análisis estadístico de los datos.

La información codificada fué alimentada al paquete de análisis estadístico SPSS (Statistical Package for the Social Sciences), para su procesamiento y la posterior obtención de diferentes medidas estadísticas.

El análisis estadístico constó de dos partes, a saber:

- a) Estadística descriptiva de la muestra
- b) Estadística descriptiva comparativa de las submuestras de empresas familiares y no familiares y estadística inferencial.

Para la estadística descriptiva se utilizaron, cuando fueron aplicables, la media, moda, mediana, y desviación estándar de las variables más significativas del estudio.

Respecto a la estadística inferencial, se consideraron, para las variables más relevantes, tablas cruzadas con la variables nominal "Familiar vs. No Familiar" como variable independiente.

En primer lugar se utilizó el estadístico Chi-Cuadrada para la siguiente prueba de hipótesis:

$H(0)$: La variable x es independiente de la variable "Familiar vs. No Familiar".

$H(A)$: Existe una asociación entre la variable x y la variable "Familiar vs. No Familiar".

Se pretende probar en la hipótesis nula que el comportamiento de la variable x es el mismo tanto en las empresas familiares como en las empresas no familiares.

Cuando se rechazó la hipótesis nula aceptándose la de investigación (alternativa), se usó el estadístico V de Cramer para medir el grado de asociación entre la variable x y la variable "Familiar vs. No Familiar", es decir, el nivel de influencia de la variable "Familiar vs. No Familiar" en la variable x .

El valor de V varía continuamente desde cero, indicando que la variable "Familiar vs. No Familiar" no tiene influencia en la variable x , hasta un valor de uno, indicando una influencia total.

Se escogió el estadístico V de Cramer porque se puede aplicar cuando una o ambas variables están a nivel nominal (la variable "Familiar vs. No Familiar" es nominal) y porque entre los estadísticos de esta clase, éste es el más general y preciso.

Citando algunos ejemplos podemos mencionar al estadístico ϕ^2 que sólo es aplicable a tablas de 2x2 y al coeficiente de contingencia que tiene un límite superior dependiente del número de rengiones y columnas de la tabla.

Por último, si la variable dependiente (la llamada X) estaba a nivel ordinal o mayor se aplicó el estadístico Gamma que mide la dirección de la asociación de la variable X de empresas familiares contra la variable X de empresas no familiares. El valor -1 de este estadístico indica una asociación perfecta en dirección opuesta, el valor cero indica que no existe una dirección preponderante en la asociación y el valor 1 indica una asociación perfecta en la misma dirección.

C A P I T U L O 3

A N A L I S I S D E R E S U L T A D O S

3.1 ESTADÍSTICA DESCRIPTIVA DE LA MUESTRA

Primeramente se describirá y analizará estadísticamente a la muestra completa (que incluye tanto a empresas familiares como a empresas no familiares), con el fin de situar a las empresas familiares dentro del contexto empresarial en general. Solamente se tomarán en cuenta aquellas variables que sean relevantes a esta tesis.

En primer lugar se analizará a la rama industrial. Aquí las frecuencias relativas de cada rama industrial son iguales a las frecuencias relativas de la población total, debido al diseño de muestra estratificada proporcional en base a ramas industriales.

Al estar la variable a nivel nominal únicamente es significativa la moda, que indica que existe una proporción mayor de empresas de la rama de alimentos y de la rama químico-farmacéutica.

En la tabla 1 se muestran las frecuencias relativas de cada rama industrial.

Por otro lado, se puede observar que las ramas industriales con menor frecuencia relativa son la extractiva, comercial y automotriz. Esto se debe al monto de la inversión requerida según la rama industrial. Las empresas de la rama de alimentos requieren de una menor inversión para su establecimiento y mantenimiento a diferencia de las empresas extractivas que debido a la índole de su actividad requieren de una inversión mayor.

TABLA 1

RAMA INDUSTRIAL

Rama Industrial	Frecuencia Relativa (%)
Extractiva	3.2
Metalmeccánica	10.1
Alimentos	18.8
Papel y Artes Gráficas	7.9
Textil	7.2
Eléctrica	11.9
Automotriz	6.1
Químico-Farmacéutica	18.4
Transformación	10.5
Comercial	5.8
TOTAL	100.0

En la Tabla 2 se muestran las ventas de las empresas agrupadas por rangos así como su frecuencia relativa y su frecuencia acumulada. La moda de la distribución se encuentra en el rango de 1000 a 1999 millones de pesos, esto se debe a que a partir de este rango, la longitud de los rangos es de 1000 millones de pesos. La mediana se encuentra en el rango de 800 a 899 millones de pesos, lo que indica que aproximadamente el 50% de las empresas tienen ventas inferiores a los mil millones de pesos, de la misma forma podemos afirmar que un 25% de las empresas tienen ventas por menos de 400 millones de pesos.

TABLA 2

VOLUMEN DE VENTAS DE LAS EMPRESAS EN EL AÑO DE 1982

Ventas en 1982 (millones de pesos)	Frecuencia Relativa (%)	Frecuencia Acumulada (%)
Menos de 1	2.9	2.9
De 1 a 99	1.8	4.7
De 100 a 199	2.9	7.6
De 200 a 299	9.4	17.8
De 300 a 399	8.3	25.3
De 400 a 499	6.1	31.4
De 500 a 599	4.7	36.1
De 600 a 699	5.8	41.9
De 700 a 799	1.8	43.7
De 800 a 899	5.1	48.7
De 900 a 999	4.0	52.7
De 1000 a 1999	17.3	70.0
De 2000 a 2999	7.6	77.6
De 3000 a 3999	5.4	83.0
De 4000 a 4999	1.8	84.8
De 5000 a 5999	1.8	86.6
De 6000 a 6999	1.4	88.1
De 7000 a 7999	1.1	89.2
De 8000 a 8999	.7	89.9
De 9000 en adelante	10.1	100.0

Eliminando el efecto de la heterogeneidad de los ramos (a partir de los mil millones de pesos) se observa que la mayor concentración de empresas está en el rango de los 200 a los 299 millones de pesos. Esto muestra que en México hay una gran cantidad de empresas pequeñas, si se miden por el monto de sus ventas.

A partir de los datos de la tabla 2 es posible calcular aproximadamente el total de las ventas de las empresas que se encuentran en un rango, multiplicando el número de empresas en el rango por la media del rango, por ejemplo: para calcular el total de las ventas de las empresas en el rango de 200 a 299 millones de pesos basta multiplicar la media del rango, que es 250 millones por el número de empresas en este rango, es decir, 26, dando un total de 6,500 millones de pesos. Bajo esta aproximación se calculó que a pesar de que el 50% de las empresas tienen ventas por menos de mil millones, éstas tienen un ingreso total por concepto de ventas de 67,300 millones de pesos, mientras que aquellas empresas con ventas por más de mil millones de pesos tienen un ingreso total, por este mismo concepto, de 572,500 millones de pesos, es decir 8.52 veces los ventas totales de las empresas con ventas de menos de mil millones de pesos.

TABLA 3

NUMERO DE EMPLEADOS DE LAS EMPRESAS

Número de empleados	Frecuencia Relativa (%)	Frecuencia Acumulada (%)
De 1 a 99	5.8	5.8
De 100 a 199	11.7	17.5
De 200 a 299	10.4	27.9
De 300 a 399	14.2	42.1
De 400 a 499	9.6	51.7
De 500 a 599	4.0	55.7
De 600 a 699	6.1	61.8
De 700 a 799	4.4	66.2
De 800 a 899	2.9	69.1
De 900 a 999	1.5	70.6
De 1000 a 1999	13.2	83.8
De 2000 a 2999	4.6	88.4
De 3000 a 3999	2.2	90.6
De 4000 a 4999	1.8	92.4
De 5000 a 5999	1.8	94.2
De 6000 a 6999	2.2	96.4
De 7000 a 7999	0.7	97.1
De 8000 a 8999	0.7	97.8
De 9000 a 9999	0.5	98.3
.		
De 12000 a 12999	0.7	99.0
De 13000 a 13999	0.5	99.5
.		
De 20000 en adelante	0.5	100.0

La tabla 3 nos muestra el tamaño de las empresas por número de empleados, en donde, al igual que en la variable anterior se utilizaron rangos. La mediana de la distribución nos indica que el 50% de las empresas tienen menos de 500 empleados y que el 28% de las empresas tienen menos de 300 empleados. Asimismo, puede observarse que la mayor concentración de empresas se encuentran en los rangos de 100 a 500 empleados.

Siguiendo el procedimiento utilizado con la variable anterior se obtuvo que las empresas con menos de mil trabajadores emplean aproximadamente 72,150 personas mientras que las empresas con más de mil empleados ocupan en total a 296,500 personas, representando estas empresas el 28.9% de la muestra, es decir, las empresas de más de mil empleados dan trabajo a un número de personas equivalente a 4.11 veces el número de empleados en las empresas de menos de mil empleados.

TABLA 4

TIPOS DE PROPIEDAD DE LAS EMPRESAS

Tipo de Propiedad	Frecuencia Relativa (%)
Acciones cotizadas en bolsa	22.8
Accionistas no familiares	49.6
Accionistas familiares	26.9
Otros tipos	0.7
TOTAL	100.0

En la tabla 4 pueden observarse las frecuencias relativas de cada tipo de propiedad en las empresas de la muestra. Puede notarse como el 26.9% de las empresas pertenecen a una sola familia, de aquí la importancia de analizar en esta tesis a dichas empresas.

En la tabla 5 se muestran las frecuencias relativas de los diferentes grados de familismo.

La variable grado de familismo muestra el número de familiares que laboran en la empresa.

Si tomamos en cuenta solamente a las empresas familiares (es decir, aquellas en las que se encuentran uno o más familiares laborando en la empresa de la familia), se puede notar claramente que existe una relación inversa entre el grado de familismo y su frecuencia relativa; disminuye la frecuencia relativa de las empresas al aumentar el grado de familismo.

TABLA 5

GRADO DE FAMILISMO EN LAS EMPRESAS

Grado de familismo	Frecuencia Relativa (%)
Ninguno	64.4
1 a 2 familiares	17.9
3 a 4 familiares	11.3
5 o mas familiares	6.5
TOTAL	100.0

En la tabla 6 se muestra la distribución del año de fundación de las empresas agrupadas por períodos. La moda indica que el período en que se fundaron el mayor número de empresas fué el de 1950 a 1959, asimismo el período de 1940 a 1949 ocupa en segundo lugar.

Estos hallazgos apoyan la teoría expuesta en la revisión bibliográfica, acerca de los años de fundación de las empresas la cual expone que a partir de la década de los años 40 el país empezó a industrializarse ya de una manera más formal a base de una sustitución de importaciones, dando paso a la manufactura de diversos productos de origen nacional.

La segunda guerra mundial creó una demanda externa de exportaciones mexicanas, lo cual brindó una oportunidad para los empresarios privados mexicanos.

Esto se vió reforzado por la expedición de varias leyes, en el año de 1955, que exceptuaban de algunos impuestos a "Industrias Nuevas y Necesarias", pero de aplicación únicamente para aquellos productos manufacturados con una proporción mínima establecida de contenido mexicano.

TABLA 6

FECHA DE FUNDACION DE LAS EMPRESAS

Fecha de fundación	Frecuencia Relativa (%)
Hasta 1899	3.6
De 1900 a 1909	2.2
De 1910 a 1919	1.1
De 1920 a 1929	5.1
De 1930 a 1939	10.1
De 1940 a 1949	20.1
De 1950 a 1959	27.4
De 1960 a 1964	12.7
De 1965 a 1969	9.0
De 1970 a 1974	4.7
De 1975 a 1979	4.0
TOTAL	100.0

Puede observarse en la tabla 6, que el sesgo de la distribución es muy cercano a cero, lo que indica que la distribución es casi perfectamente simétrica, es decir, las frecuencias relativas de los periodos anteriores y posteriores al periodo medio de 1950 a 1959 son similares, haciendo corresponder desde las más cercanas a la media hasta las más lejanas. Esto significa que desde 1900 fueron aumentando en cada periodo el número de empresas fundadas, hasta llegar a un máximo en el periodo 1950-1959, para declinar paulatinamente hasta llegar al año de 1979. A pesar de la estabilidad económica que había estado viviendo el país, hacia el año de 1971, se perfilaban problemas graves tales como una gran concentración del capital, un creciente desempleo y un sesgo antiexportador en la política industrial, además de un aumento desmesurado del gasto público, con un consecuente endeudamiento externo.

TABLA 7

REGIONES DE ORIGEN DE LOS EMPRESARIOS

Región de origen	Frecuencia Relativa (%)
México	79.1
Centro y Sudamérica	2.5
Norteamérica	2.5
Europa	15.2
Asia	0.7
TOTAL	100.0

En la Tabla 7 se muestran las frecuencias relativas del lugar de origen del empresario. El mayor número de empresarios son de origen mexicano seguidos de los de origen europeo y por último tenemos a los norteamericanos y sudamericanos.

Es importante hacer notar que el número de empresarios de origen europeo es muy superior al número de empresarios de origen norteamericano y sudamericano (por un factor de 6 a 1); presumiblemente la mayor parte de estos empresarios europeos son de origen español.

TABLA 8

PAIS DE ORIGEN DE LOS PADRES DE LOS EMPRESARIOS

País de origen	Frecuencia Relativa (%)
México	64.2
Norteamérica	2.2
España	15.3
Francia	1.4
Alemania	3.6
Otros	13.3
TOTAL	100.0

En la tabla 8 se observa que el mayor número de casos se concentra en el origen mexicano, seguido del origen español, los cuáles superan significativamente a los demás orígenes.

TABLA 9

PAIS DE ORIGEN DE LOS ABUELOS PATERNOS DE LOS EMPRESARIOS

País de origen	Frecuencia Relativa (%)
México	55.2
Norteamérica	2.2
España	18.4
Francia	2.2
Alemania	5.8
Otros	16.2
TOTAL	100.0

En la tabla 9 se observa una similitud significativa con la Tabla anterior, donde la mayor frecuencia relativa corresponde al origen mexicano siguiéndole el origen español y por último el origen alemán.

Debido a que el directivo entrevistado puede ser dueño o empleado de la empresa, no se puede precisar el origen del fundador, aún considerando el origen del abuelo y el origen del padre, incluso dando por hecho que el entrevistado sea dueño de la empresa, éste, su padre o abuelo pueden ser inmigrantes extranjeros que adoptaron la nacionalidad mexicana y algunos pocos mexicanos que se unieron a los extranjeros como socios o que formaron sus propias empresas.

TABLA 10

ESCOLARIDAD FORMAL DE LOS EMPRESARIOS

Escolaridad	Frecuencia Relativa (%)
Primaria inconclusa	0.4
Secundaria	4.4
Preparatoria	4.8
Licenciatura inconclusa o técnica	6.7
Licenciatura	51.1
Postgrado (maestría y/o doctorado)	32.6
TOTAL	100.0

Como puede observarse en la tabla 10, la frecuencia relativa más alta corresponde al nivel licenciatura, seguido del nivel postgrado, estos dos niveles representan el 81.6% de la muestra total, lo que indica una escolaridad formal considerablemente elevada.

TABLA 11

ESTILO DE DIRECCION DE LOS EMPRESARIOS

Estilo de dirección	Frecuencia Relativa (%)
Paternalista	16.7
Demócrata	57.4
Delegativo	10.7
Autócrata	15.2
TOTAL	100.0

En la tabla 11 se puede observar como la frecuencia relativa más alta es la correspondiente al estilo de dirección demócrata (57.4%), el segundo lugar corresponde al estilo paternalista

(16.7). Es importante hacer notar que la frecuencia relativa del estilo democrata representa casi el cuádruple que la correspondiente al estilo paternalista.

TABLA 12

ESTILO DE DIRECCIÓN SEGUN MANEJO DE RECURSOS HUMANOS EN LOS EMPRESARIOS

Estilo de dirección	Frecuencia Relativa (%)
Manda	16.0
Vende	53.8
Consulta	16.8
Participa	13.4
TOTAL	100.0

Puede notarse en la tabla 12 que la venta de ideas por el empresario es el estilo de dirección para el manejo de recursos humanos que más se utiliza y sobrepasa considerablemente a los demás estilos que son aproximadamente homogéneos entre sí.

TABLA 13

AREAS DE CAMBIO EN LOS PROXIMOS CINCO AÑOS

Areas de cambio	Frecuencia Relativa (%)
Administración	40.4
Finanzas	3.2
Producción	28.4
Ventas	16.5
Recursos humanos	11.5
TOTAL	100.0

En la tabla 13 podemos observar la jerarquización de las áreas en las que el empresario realizará cambios en los próximos cinco años, siendo el área de administración la que obtuvo mayor jerarquía, estando en segundo y tercer lugar el área de producción y el área de ventas respectivamente.

Lo anterior muestra el impacto que ha tenido la crisis económica por la que pasa el país, ya que la optimización de los sistemas administrativos es el primer cambio que realizarán los empresarios con el objeto de reducir costos debido a la baja en la demanda de los productos y la consecuente baja en las ventas.

TABLA 14

MEIOS PARA EL CAMBIO

Medio	Frecuencias Relativas (%)			%Tiempo (*) promedio	Jerarquia
	Nunca	Frecuentemente	Siempre		
Asesoría externa	28.1	44.9	27.0	49	5
Asistencia a cursos	11.0	45.0	44.0	67	2
Estudios realizados por la empresa	8.4	33.7	57.9	75	1
Escuchar comentarios de clientes	14.6	44.0	41.4	63	3
Escuchar comentarios de otras empresas	23.1	49.1	27.8	52	4
(Ponderaciones	0	50	100)		

(*) Factor ponderado = Σ (frecuencia relativa/100) X ponderación

En la tabla 14 se puede notar que los valores nunca, frecuentemente y siempre tienen un orden, por lo que puede asignárseles valores numéricos, que conserven el mismo orden, con el objeto de darles una ponderación. Para jerarquizar la frecuencia de uso de los diferentes medios para el cambio se utilizó, para cada uno de ellos, un factor ponderado que indica que tan frecuentemente es usado el medio en promedio. Este factor se puede interpretar como el porcentaje del tiempo que la empresa hace uso del medio (el valor de cero indica que nunca se usa el medio, mientras que el valor de 100 indica que siempre se usa). Por lo tanto, observando el factor ponderado de cada medio, vemos que el medio más frecuentemente usado es el de estudios e investigaciones realizadas por la empresa, y el menos frecuentemente usado es el de asesoría externa.

Tabla 15

DISTRIBUCION DEL TIEMPO DE LOS EMPRESARIOS

Sujeto	Rangos (frecuencias relativas %):						%Tiempo promedio	Jerar quía
	0 %	1-19%	20-39%	40-59%	60-79%	80-100%		
Obtener recursos	19.5	49.1	24.2	5.1	2.2	-	16	3
Presupuestos	11.9	63.9	22.4	1.8	-	-	14	4
Innovar	43.3	24.9	47.3	18.4	5.1	-	29	1
Manejar conflictos	15.5	68.2	13.0	3.2	-	-	12	6
Promover imagen	23.1	56.3	18.1	1.8	.4	.4	13	5
Reuniones	10.8	54.5	29.6	3.6	1.1	.4	17	2
(Ponderaciones	0	10	30	50	70	90)		

Siguiendo, para la tabla 15, el mismo razonamiento del análisis anterior, se puede asignar a cada rango de porcentaje de tiempo dedicado a una actividad, su valor medio, tal como se observa en el último renglón de la tabla. De este modo se obtendrá para cada actividad el tiempo promedio dedicado a estas, y así se podrán jerarquizar.

La actividad a la que mayor tiempo dedican los empresarios es la de innovar, por otro lado, la actividad a la que menor tiempo dedican es la de promover la imagen de la empresa.

Para los fines de esta tesis entenderemos la innovación como la introducción de algún cambio importante en una empresa ya establecida que implique un riesgo financiero y que tenga una influencia positiva para la supervivencia de la empresa.

En los países en vías de desarrollo, como México, la innovación es rara en términos de una iniciativa notablemente radical; la imitación y adaptación de modelos extranjeros es más común.

Los resultados refuerzan estos conceptos ya que en México nos encontramos en una situación de supervivencia, más que de promoción o expansión de las organizaciones.

TABLA 16

INTRODUCCION DE INNOVACIONES

Sujeto	Opción (frecuencia relativa %):					Opción Jerar	Media	Quinta	quía
	Primera	Segunda	Tercera	Cuarta	Quinta				
Nuevos productos	27.5	29.5	12.4	17.0	13.6	2.60	1		
Nueva tecnología	25.1	22.8	17.9	18.2	16.0	2.77	2		
Nuevos sistemas de financimto.	16.2	21.9	23.0	21.1	17.8	3.02	4		
Nuevas técnicas administrativas	11.6	15.0	22.2	25.6	25.6	3.39	5		
Nuevas técnicas mercadotécnia y ventas	24.4	15.0	26.4	14.2	20.0	2.90	3		

Para el análisis de la tabla 16 se aplicó el mismo razonamiento de la tabla anterior, con el fin de jerarquizar las diferentes alternativas; se calculó para cada alternativa la opción media, y en base a ésta se ordenaron las diferentes alternativas a partir de la más frecuentemente adoptada por los empresarios. Se observa que el lanzamiento de nuevos productos se encuentra en primer término, lo que puede explicarse considerando el ambiente de recesión que prevalece actualmente en México, en donde las empresas requieren elevar sus ingresos, elevando la demanda de sus productos a través del lanzamiento de nuevos productos.

En segundo término tenemos a la introducción de nueva tecnología que tiene como objetivo el mejoramiento de la calidad de los productos y la reducción de los costos de producción, entre otros factores.

Respecto a la introducción de innovaciones en términos de nuevos sistemas de financiamiento, éstos se encuentran en los últimos lugares, ya que al vivirse una situación de alta inflación en México, el crédito resulta sumamente costoso independientemente de las alternativas que se tomen.

3.2 ESTADÍSTICA DESCRIPTIVA COMPARATIVA DE LAS SUBMUESTRAS DE EMPRESAS FAMILIARES Y NO FAMILIARES Y ESTADÍSTICA INFERENCIAL

En esta sección se analizó en particular a la submuestra de empresas familiares, y se compararon sus características con las correspondientes a la submuestra de las empresas no familiares, llevando a cabo esta operación con cada una de las variables tratando de encontrar similitudes y diferencias. En primer lugar se analizó a la variable "Familiar vs. No Familiar" con respecto a la variable ramo industrial, y así se estableció la siguiente prueba de hipótesis.

H(0) : La variable Rama Industrial de las Empresas es independiente de la variable "Familiar vs. No Familiar".

H(A) : Existe una asociación entre la variable Rama Industrial de las Empresas y la variable "Familiar vs. No Familiar".

El hecho de que exista una relación entre el tipo de empresa (familiar o no familiar) y la rama industrial se debe a que hablando de las empresas familiares, estas fueron fundadas por los abuelos o padres de los actuales directivos de las mismas. Estos tendieron a crear empresas del sector tradicional, tales como alimentos, vinos y textiles, que no requieren de tecnología muy compleja, ni implican grandes inversiones que requerirían la introducción de socios no familiares.

Los conceptos anteriores se ven confirmados por el hecho de que en las ramas industriales correspondientes a las empresas familiares, las empresas de alimentos son las más numerosas seguidas de las empresas de transformación, es decir, en las ramas industriales que requieren una menor inversión y tecnología menos sofisticada, las frecuencias relativas de las empresas familiares sobrepasan considerablemente a las correspondientes de las empresas no familiares (ver alimentos, textil, transformación y comercial).

Por otro lado, puede observarse que en lo que se refiere a las ramas industriales que requieren de fuertes inversiones y alta tecnología, las frecuencias relativas correspondientes a las empresas no familiares sobrepasan por mucho a las correspondientes de las empresas familiares (ver extractivas, metal-mecánicas, eléctricas, automotriz y química-farmacéutica).

TABLA 17

TABLA CRUZADA DE LA RAMA INDUSTRIAL DE LAS EMPRESAS POR EMPRESA FAMILIAR/NO FAMILIAR

Rama Industrial	Empresas Familiares		Empresas No Familiares	
	frec.	rel.(%) jerarq.	frec.	rel.(%) jerarq.
Extractiva	0.0	10	5.1	9
Metal-mecánica	5.1	8	12.9	4
Alimentos	25.3	1(modal)	15.2	2
Papel y Artes				
Gráficas	9.1	6	7.3	6
Textil	10.1	5	5.6	8
Eléctrica	8.1	7	14.0	3
Automotriz	2.0	9	8.4	5
Química-				
Farmacéutica	12.1	3	21.9	1(modal)
Transformación	17.2	2	6.7	7
Comercial	11.1	4	2.8	10
TOTAL	100.0		100.0	

Chi-cuadrada = 38.04434 con 9 g. l.

Nivel de significancia = .0000

V de Cramer = .37050

Gamma = .15851

Se acepta la hipótesis alternativa debido a que el nivel de significancia de la Chi-cuadrada es menor a .005 (ver tabla 17).

El nivel de influencia del tipo de empresa (familiar/no familiar) es del orden de 37% según el estadístico V de Cramer.

Se establece la siguiente prueba de hipótesis:

H(0) : La variable Tamaño de la Empresa según ventas en 1982 es independiente de la variable "Familiar vs. No Familiar".

H(A) : Existe una asociación entre la variable Tamaño de la Empresa según ventas en 1982 y la variable "Familiar vs. No Familiar".

TABLE 18

TABLE CRUZADA DEL TAMAÑO DE LAS EMPRESAS SEGUN VENTAS EN 1982 POR EMPRESA FAMILIAR/NO FAMILIAR

Ventas en 1982 (mills.de pesos)	Empresas Familiares		Empresas No Familiares	
	frec.	rel.frec.acum.	frec.	rel.frec.acum.
Cero	5.1	5.1	1.7	1.7
De 1 a 99	3.0	8.1	1.1	2.8
De 100 a 199	1.0	9.1	3.9	6.7
De 200 a 299	9.1	18.2	9.6	16.3
De 300 a 399	12.1	30.3	6.2	22.5
De 400 a 499	11.1	41.4	3.4	25.9
De 500 a 599	3.0	44.4	5.6	31.5
De 600 a 699	9.1	53.5	3.9	35.4
De 700 a 799	0.0	53.5	2.8	38.2
De 800 a 899	5.1	58.6	5.1	43.3
De 900 a 999	4.0	62.6	3.9	47.2
De 1000 a 1999	15.2	77.8	18.5	65.7
De 2000 a 2999	8.1	85.9	7.3	73.0
De 3000 a 3999	2.0	87.9	7.3	80.3
De 4000 a 4999	0.0	87.9	2.8	83.1
De 5000 a 5999	2.0	89.9	1.7	84.8
De 6000 a 6999	2.0	91.9	1.1	85.9
De 7000 a 7999	0.0	91.9	1.7	87.6
De 8000 a 8999	0.0	91.9	1.1	88.7
De 9000 en adelante	8.1	100.0	11.2	100.0

Chi-cuadrada = 31.54065 con 19 g. l.

Nivel de significancia = .0352

V de Cramer = .33744

Gamma = -.19936

Ya que el nivel de significancia de la Chi-cuadrada es menor a .05 aceptamos la hipótesis alternativa que indica que el tipo de propiedad de la empresa (familiar vs. no familiar) influye en el tamaño de la empresa según ventas en 1982.

El nivel de influencia del tipo de propiedad de la empresa en su tamaño es de 33.7% según lo indica el estadístico V de Cramer. El estadístico Gamma indica que hay una ligera asociación en dirección opuesta entre el tamaño de las empresas familiares y el tamaño de las empresas no familiares, es decir, al aumentar el tamaño de las empresas no familiares disminuye el de las familiares.

Comparando las medianas de las distribuciones del tamaño de las empresas familiares y las no familiares notamos que en el caso de las empresas no familiares la mediana se sitúa en el

rango de 1000 a 1999 millones de pesos, mientras que en el caso de las empresas familiares éstas se sitúan en el rango de los 600 a los 699 millones de pesos. Dicho de otra forma, el 50% de las empresas no familiares tienen ventas por más de 1000 millones de pesos, mientras que el 50% de las empresas familiares las tienen por más de 600 millones de pesos.

De este análisis se deduce que las empresas familiares son menores que las empresas no familiares en términos de monto de ventas.

Lo anterior se ve fundamentado por lo expresado por Flavia Berossi acerca de que los empresarios familiares no invierten en empresas tecnológicamente desarrolladas porque las inversiones requeridas exceden sus capacidades o por una falta de conocimientos técnicos o por estar menos dispuestos a aceptar riesgos, por lo que el tamaño de la empresa se ve limitado.

Consideramos la siguiente prueba de hipótesis:

H(O) : La variable Tamaño de la Empresa según Número de Empleados es independiente de la variable "Familiar vs. No Familiar".

H(A) : Existe una asociación entre la variable Tamaño de la Empresa según Número de Empleados y la variable "Familiar vs. No Familiar".

TABLA 19

TABLA CRUZADA DEL TAMAÑO DE LAS EMPRESAS SEGUN NUMERO DE EMPLEADOS POR EMPRESA FAMILIAR/NO FAMILIAR

Número de Empleados	Empresas Familiares frec. rel. (%)	Empresas No Familiares frec. rel. (%)
De 1 a 99	8.1	4.5
De 100 a 199	11.1	11.8
De 200 a 299	8.1	11.8
De 300 a 399	20.2	10.7
De 400 a 499	9.1	10.1
De 500 a 599	5.1	3.4
De 600 a 699	5.1	6.7
De 700 a 799	6.1	3.4
De 800 a 899	4.0	2.2
De 900 a 999	3.0	0.6
De 1000 a 1999	8.1	15.7
De 2000 a 2999	4.0	5.1
De 3000 a 3999	0.0	3.4
De 4000 a 4999	0.0	2.8
De 5000 a 5999	2.0	1.7
De 6000 a 6999	2.0	2.2
De 7000 a 7999	0.0	1.1
De 8000 a 8999	0.0	1.1
De 9000 a 9999	1.0	0.0
De 10000 a 10999	0.0	0.0
De 11000 a 11999	0.0	0.0
De 12000 a 12999	2.0	0.0
De 13000 a 13999	0.0	0.6
De 14000 en adelante	0.0	0.6
TOTAL	100.0	100.0

Chi-cuadrada = 29.74071 con 22 g.l.

Nivel de significancia = .1249

Observando la tabla 19 nos damos cuenta que el nivel de significancia es superior a .05 por lo que aceptamos la hipótesis nula que significa que dado el nivel de significancia requerido, el tipo de empresa no influye en su tamaño según el número de empleados. Por lo tanto no se analizaron medidas de asociación, ya que tanto las empresas familiares como las no familiares tienen la misma distribución de tamaño según número de empleados.

Se establece la siguiente prueba de hipótesis:

H(O) : La variable Año de Fundación de la Empresa es independiente de la variable 'Familiar vs. No Familiar'.

H(A) : Existe una asociación entre la variable Año de Fundación de la Empresa y la variable 'Familiar vs. No Familiar'.

TABLA 20

TABLA CRUZADA DEL AÑO DE FUNDACION DE LAS EMPRESAS POR EMPRESA FAMILIAR/NO FAMILIAR

Fecha de Fundación	Empresas Familiares		Empresas No Familiares	
	frec.	rel.frec.acum.	frec.	rel.frec.acum.
Hasta 1899	6.1	6.1	2.2	2.2
De 1900 a 1909	2.0	8.1	2.2	4.4
De 1910 a 1919	2.0	10.1	0.6	5.0
De 1920 a 1929	7.1	17.2	3.9	8.9
De 1930 a 1939	14.1	31.1	7.9	16.8
De 1940 a 1949	24.2	55.5	17.4	34.2
De 1950 a 1959	23.2	78.7	29.2	63.4
De 1960 a 1964	8.1	86.8	15.2	78.6
De 1965 a 1969	9.1	95.9	9.0	87.6
De 1970 a 1974	2.0	97.9	6.7	94.3
De 1975 a 1979	2.1	100.0	5.7	100.0

Chi-cuadrada = 23.85989 con 12 g. l.

Nivel de significancia = .0213

V de Cramer = .29349

Gamma = .29725

Se acepta la hipótesis alternativa debido a que el nivel de significancia es menor a .05 indicando que el tipo de empresa influye en el año de su fundación.

El estadístico V de Cramer nos indica que el tipo de empresa tiene una influencia del 29.3% en el año de fundación de la misma. El estadístico Gamma nos indica que existe una ligera asociación en sentido opuesto entre los años de fundación de las empresas familiares y las no familiares. Al observar las frecuencias acumuladas es notable el hecho de que las empresas familiares son más antiguas que las empresas no familiares, ya que las frecuencias acumuladas de las empresas familiares son mayores a las correspondientes de las empresas no familiares en cada intervalo de años de fundación.

Por otro lado es notable la disminución drástica de empresas familiares fundadas a partir de 1970 a diferencia de las no familiares.

Tal como se mencionó en el capítulo I, la clase industrial mexicana tiene sus orígenes en los inmigrantes extranjeros, de los cuales existen dos grupos, los de origen español y los de otros países, estos dos grupos difieren en su comportamiento y actividades respecto a sus empresas debido a su origen nacional y a la fecha de llegada a México. Los españoles son el grupo mas grande y mas antiguo.

Las empresas fundadas por españoles pertenecen al sector industrial tradicional (alimentos, textil, transformación y comercial) y tienen patrones de administración familista, lo cual confirma los resultados respecto al hecho de que las empresas familiares son mas antiguas que las no familiares.

Respecto a la disminución drástica de las empresas familiares, principalmente a partir de 1970, se debió a las condiciones económicas prevaletientes en México y a las políticas industriales impuestas por el gobierno mexicano que sólo permitían la supervivencia a empresas preparadas para enfrentar dificultades de tipo económico y tecnológico. La mayor parte de las empresas familiares no pertenecen a este grupo de empresas preparadas.

TABLA 21

PAIS DE ORIGEN DE LOS PADRES DE LOS EMPRESARIOS FAMILIARES

Pais de Origen	Frecuencia Relativa (%)
México	55.5
Norteamérica	1.0
España	24.6
Francia	1.0
Alemania	4.0
Otro	14.4
TOTAL	100.0

En la tabla 21 observamos la frecuencia relativa del origen del padre del empresario familiar, donde se observa que México tiene la frecuencia relativa mas alta seguido por España.

Es importante hacer notar que la proporción de mexicanos es aproximadamente de dos a uno, es decir, por cada dos padres mexicanos había un padre español, lo cual implica una gran cantidad de padres españoles con respecto a la cantidad de padres mexicanos.

TABLA 22

PAIS DE ORIGEN DE LOS ABUELOS PATERNOS DE LOS EMPRESARIOS FAMILIARES

País de Origen	Frecuencia Relativa (%)
México	42.4
Norteamérica	2.0
España	31.3
Francia	1.0
Alemania	5.1
Otro	18.2
TOTAL	100.0

En la tabla 22 podemos observar un comportamiento similar al de la tabla anterior, excepto por el hecho de que la proporción de abuelos españoles a abuelos mexicanos es mayor que la proporción de padres españoles a padres mexicanos.

Estos resultados nos muestran que la proporción de españoles como fundadores de empresas ha disminuido. Tal como se explicó anteriormente, la industrialización a fines del siglo XIX y principios del siglo XX, no tenía raíces en la cultura mexicana ya que los inmigrantes que vinieron a México tenían mejor educación que la población local, sin embargo, la cantidad de inmigrantes españoles fué disminuyendo al mismo tiempo que fué aumentando la educación de los mexicanos, lo cual permitió que estos empezaran a ser los fundadores o los socios de las empresas.

Se establece la siguiente prueba de hipótesis:

$H(0)$: La variable Escolaridad Formal del Empresario es independiente de la variable "Familiar vs. No Familiar".

$H(A)$: Existe una asociación entre la variable Escolaridad Formal del Empresario y la variable "Familiar vs. No Familiar".

TABLE 23

TABLE CRUZADA DE LA ESCOLARIDAD FORMAL DE LOS EMPRESARIOS POR EMPRESARIO FAMILIAR/NO FAMILIAR

Escolaridad	Empresas Familiares		Empresas No Familiares	
	frec.	rel.frec.acum.	frec.	rel.frec.acum.
Primaria				
inconclusa	1.0	1.0	0.0	0.0
Primaria	1.0	2.1	0.0	0.0
Secundaria	10.1	12.2	1.7	1.7
Preparatoria	10.1	22.3	1.7	3.4
Licenciatura				
inconclusa o				
técnica	10.1	32.4	5.7	9.1
Licenciatura	43.5	75.8	53.9	63.0
Postgrado				
(maestría y/o				
doctorado)	24.2	100.0	37.0	100.0

Chi-cuadrada = 37.19114 con 11 g. l.

Nivel de significancia = .0001

V de Cramer = .36642

Gamma = .39647

Debido a que el nivel de significancia es menor a .05 se acepta la hipótesis alternativa. El nivel de influencia del tipo de empresario en su escolaridad formal es alto (de 36.6%).

El estadístico Gamma indica que hay una mediana asociación en dirección opuesta entre la escolaridad de un empresario familiar y uno no familiar y esto se confirma notando en la tabla 23 que al aumentar la frecuencia de la escolaridad del empresario no familiar disminuye la correspondiente del empresario familiar. Este hecho se refuerza aún más al observarse como las frecuencias acumuladas de los niveles de escolaridad de los empresarios no familiares es menor a la de los familiares indicando una mayor concentración en niveles bajos de escolaridad de los empresarios familiares relativos a los niveles de los empresarios no familiares.

Lo anterior podemos atribuirlo al hecho de que los empresarios familiares son generalmente herederos de la empresa o empresas de la familia. Esta situación es la que se denomina nepotismo, es decir, el progreso de los parientes basado en los lazos familiares más que en el mérito, así los herederos, no tienen necesidad de prepararse profesionalmente ya que tarde o temprano heredarán el negocio o un puesto importante dentro del

mismo. Esta situación no sucede en una empresa no familiar, ya que los directivos son seleccionados considerando su nivel académico y su trayectoria profesional.

Se establece la siguiente prueba de hipótesis:

$H(0)$: La variable Misión de la Empresa es independiente de la variable "Familiar vs. No Familiar".

$H(A)$: Existe una asociación entre la variable Misión de la Empresa y la variable "Familiar vs. No Familiar".

TABLA 24

TABLA CRUZADA DE LA MISION DE LA EMPRESA POR EMPRESA FAMILIAR/NO FAMILIAR

Misión	Empresas Familiares		Empresas No Familiares	
	frec.	rel.(%)jerarq.	frec.	rel.(%)jerarq.
Promover expansión	28.3	2	18.5	3
Maximizar Utilidades	3.0	5	12.4	5
Mantener rentabilidad	17.2	4	29.8	1
Lider en el Mercado	32.3	1	19.7	2
Generar riqueza social	18.2	3	8.0	4
No especificada	1.0	6	1.7	6

Chi-cuadrada = 17.29447 con 5 g.l.

Nivel de significancia = .0040

V de Cramer = .24987

Gamma = .04875

Se deduce que el tipo de empresa (familiar o no familiar) influye en su misión, debido a que, como se observa en la tabla 24, el nivel de significancia es menor a .05. Observando el estadístico V de Cramer encontramos que el nivel de influencia es del 24.9%.

Es notable el hecho de que la primera misión de las empresas no familiares es la de mantener la rentabilidad mientras que esta misión ocupa el cuarto lugar en las empresas familiares. Las empresas familiares tienen como primera misión la de ser líderes en el mercado, siendo esta misión la segunda en importancia en las empresas no familiares. La misión de promover expansión se encuentra en segundo lugar para las

empresas familiares y en tercer lugar para las empresas no familiares, asimismo, es notable que el generar riqueza social tiene poca prioridad en ambos tipos de empresas y en última prioridad se encuentra la maximización de utilidades.

Las respuestas obtenidas con respecto a las prioridades en cuanto a la misión o propósito, tanto de las empresas familiares como de las no familiares se vieron fuertemente influidas por el año en que se realizaron las entrevistas (principios de 1983), en donde existía un temor generalizado entre los empresarios, debido a las decisiones tomadas por el gobierno mexicano en septiembre de 1982, y por la grave situación económica que se vivía y sigue viviéndose en nuestro país.

Estas circunstancias influyeron determinadamente en las respuestas de los empresarios entrevistados sesgando la información.

Como se puede observar en la tabla 24 las empresas familiares escogieron como primera jerarquía la de mantenerse rentables, es decir, sobrevivir. También podemos observar que las empresas familiares escogieron la jerarquía referente a ser líderes en el mercado, esto se puede explicar por el hecho de que las empresas familiares no están diversificadas en sus productos y una pérdida de mercado podría tener un impacto negativo y significar quizá hasta su desaparición.

Estos resultados se ven reforzados por el hecho de que ambos tipos de empresas escogieron como última jerarquía la de maximizar sus utilidades, cediendo el paso a las jerarquías relativas a la supervivencia.

Se establece la siguiente prueba de hipótesis:

$H(0)$: La variable Estilo de Dirección es independiente de la variable 'Familiar vs. No Familiar'.

$H(A)$: Existe una asociación entre la variable Estilo de Dirección y la variable 'Familiar vs. No Familiar'.

TABLA 25

TABLA CRUZADA DEL ESTILO DE DIRECCION POR EMPRESA FAMILIAR/NO FAMILIAR

Estilo	Empresas Familiares		Empresas No Familiares	
	frec.	rel. (%)jerarq.	frec.	rel. (%)jerarq.
Paternalista	20.2	2,3	14.0	2
Demócrata	42.4	1	63.5	1
Delegativo	14.1	4	8.4	4
Autócrata	20.2	3,2	11.8	3
No especificado	3.0	5	2.2	5

Chi-cuadrada = 11.90825 con 5 g.l.

Nivel de significancia = .0361

V de Cramer = .20734

Gamma = .12198

En virtud de que, como se muestra en la tabla 25, el nivel de significancia de la Chi-cuadrada es menor a .05 se acepta la hipótesis alternativa que indica que el tipo de empresa influye en el estilo de dirección. Esta influencia es del orden de 20.7% como lo indica el estadístico V de Cramer. A pesar de que existe una asociación entre la variable Estilo de Dirección y la variable Familiar vs. No Familiar, la jerarquización de los estilos de dirección, tanto en empresas familiares, como en empresas no familiares, es virtualmente la misma, sin embargo, en las empresas familiares la distribución de frecuencias es mas homogénea que la correspondiente a empresas no familiares, en las que el estilo demócrata domina a los demás estilos, con un 63.5% de frecuencia relativa.

Por otro lado, es importante notar que el estilo de dirección delegativo es el menos común en ambos tipos de empresas.

La influencia de la variable 'Familiar vs. No Familiar' en la variable Estilo de Dirección puede atribuirse a que estos dos tipos de empresas difieren, como ya se mencionó anteriormente, en su tamaño y giro, los cuales influyen de manera importante en la estructura y organización de una empresa, determinando, a su vez, su estilo de dirección.

Se establece la siguiente prueba de hipótesis:

H(0) : La variable Estilo de Dirección Según Manejo de Recursos Humanos es independiente de la variable "Familiar vs. No Familiar".

H(A) : Existe una asociación entre la variable Estilo de Dirección Según Manejo de Recursos Humanos y la variable "Familiar vs. No Familiar".

TABLA 26

TABLA CRUZADA DEL ESTILO DE DIRECCION SEGUN MANEJO DE RECURSOS HUMANOS POR EMPRESA FAMILIAR/NO FAMILIAR

Estilo	Empresas familiares frecuencia rel. (%)	Empresas no familiares frecuencia rel. (%)
Manda	14.1	13.5
Vende	55.5	41.0
Consulta	8.1	18.0
Participa	10.1	12.4
No especificado	12.1	15.2

Chi-cuadrada = 12.77091 con 7 g.l.

Nivel de significancia = .20793

Como se puede ver en la tabla 26 el nivel de significancia es mayor a .05 y se acepta la hipótesis nula por lo que se deduce que el tipo de empresa no influye en el estilo de dirección según manejo de recursos humanos. Es decir, el estilo de dirección de los recursos humanos no se ve influido por el hecho de que la empresa sea familiar o no familiar, sino por factores tales como su tamaño y número de empleados, su tipo de personal (de oficina u obrero), etc., de factores que pueden influir en el estilo de dirección de los recursos humanos de manera similar tanto en empresas familiares como en empresas no familiares.

Se establece la siguiente prueba de hipótesis:

H(0) : La variable Areas de Cambio en los próximos cinco años es independiente de la variable "Familiar vs. No Familiar".

H(A) : Existe una asociación entre la variable Areas de Cambio en los próximos cinco años y la variable "Familiar vs. No Familiar".

TABLA 27

TABLA CRUZADA DE LAS ÁREAS DE CAMBIO EN LOS PRÓXIMOS CINCO AÑOS POR EMPRESA FAMILIAR/NO FAMILIAR

Área de Cambio	Empresas familiares frecuencia rel. (%)	Empresas no familiares frecuencia rel. (%)
Administración	34.3	30.3
Finanzas	4.0	1.7
Producción	26.3	20.2
Ventas	10.1	14.6
Recursos humanos	7.1	10.1
No especificadas	18.2	23.0

Chi-cuadrada = 11.58929 con 9 g.l.

Nivel de significancia = .2375

De acuerdo con la tabla 27 se acepta la hipótesis nula debido a que el nivel de significancia es mayor a .05, es decir, el tipo de empresa no influye en las áreas de cambio planeadas para los siguientes cinco años.

La agudización de la crisis económica vivida a finales del año de 1982 y principios de 1983 (año en que se realizaron las entrevistas a los directivos de las empresas), la cual sigue vigente hasta la fecha, afecta por igual tanto a las empresas familiares como a las no familiares haciendo que ambas tengan similares prioridades en cuanto a las áreas de cambio para los siguientes cinco años.

Para el análisis de los resultados referentes a la variable Medios Utilizados para el Cambio, se tabularon las frecuencias relativas de cada medio y siguiendo el razonamiento introducido en la Estadística Descriptiva de la Muestra, al analizarse esta misma variable se calculó un porcentaje de tiempo promedio ponderado, y a partir de éste se jerarquizaron los medios, desde el que con mayor frecuencia se utiliza hasta aquel que se utiliza con menor frecuencia. Se muestran dos tablas, la 28A que corresponde a los medios para el cambio en empresas familiares y la 28B que corresponde a los medios para el cambio en empresas no familiares, en las que puede notarse que la jerarquización de los medios es prácticamente la misma.

Ante las circunstancias políticas, económicas y tecnológicas actuales, las empresas familiares y las no familiares se ven obligadas a cambiar en la misma dirección, con el fin de sobrevivir, por lo que utilizan los medios que les resultan más eficientes para enfrentar los problemas que se les presentan.

El hecho de que coincidan en su jerarquización las empresas familiares y las no familiares demuestra que el medio para el cambio utilizado en primer lugar es el más eficiente y el medio utilizado en último lugar es el menos eficiente ante la crisis que se presenta.

TABLA 28A

MEDIOS PARA EL CAMBIO EN EMPRESAS FAMILIARES

Medio	frecuencias relativas(%)			%tiempo promedio	jerarquía
	nunca	frec.	siempre		
Asesoría externa	30.3	43.3	26.3	48	5
Asistencia a cursos	18.5	44.8	36.7	59	2,3
Estudios realizados por la empresa	11.3	42.8	45.9	67	1
Escuchar comentarios de clientes	18.6	44.2	37.2	59	2,3
Escuchar comentarios de otras empresas	24.6	50.2	25.2	50	4
(ponderaciones	0	50	100)		

TABLA 28B

MEDIOS PARA EL CAMBIO EN EMPRESAS NO FAMILIARES

Medio	frecuencias relativas(%)			%tiempo promedio	jerarquía
	nunca	frec.	siempre		
Asesoría externa	26.9	45.6	27.5	50	5
Asistencia a cursos	6.8	45.2	48.0	71	2
Estudios realizados por la empresa	6.8	28.6	64.6	79	1
Escuchar comentarios de clientes	12.5	43.8	43.7	66	3
Escuchar comentarios de otras empresas	24.3	49.1	26.6	51	4
(ponderaciones	0	50	100)		

Se puede analizar desde otro punto de vista a la variable Medios Utilizados para el Cambio, a través de la correlación entre los medios para el cambio en empresas familiares y los medios para el cambio en empresas no familiares.

TABLA 28C

ESTADISTICAS DE CORRELACION ENTRE MEDIOS PARA EL CAMBIO EN EMPRESAS FAMILIARES Y MEDIOS PARA EL CAMBIO EN EMPRESAS NO FAMILIARES

Medio	Nivel de significancia	Estadística V de Cramer	Estadístico Gamma
Asesoría externa	.5599		
Asistencia a cursos	.0222	.18626	-.24828
Estudios realizados por la empresa	.0265	.18249	-.30344
Escuchar comentarios de clientes	.4594		
Escuchar comentarios de otras empresas	.4983		

En la tabla 28C se puede observar como los únicos medios con una correlación significativa son los de asistencia a cursos y el de estudios realizados por la empresa. En el primer caso la variable "Familiar vs. No Familiar" influye en un 18.6% en la variable Asistencia a Cursos y en el segundo caso en un 18.2% en la variable Estudios Realizados por la Empresa, según lo indica el estadístico V de Cramer. Esta correlación se manifiesta en ambos casos, en la tendencia a mayor utilización de los medios en las empresas no familiares, aunque se conserva la misma estructura jerárquica como se señaló anteriormente.

Al analizar la variable Distribución del Tiempo de los Empresarios se construyeron tablas análogas a las utilizadas en el análisis anterior. Al comparar la jerarquización de las actividades en las tabla 29A y 29B es notable como la actividad con el mayor tiempo promedio de utilización, así como los de menores porcentajes promedio de utilización, son las mismas tanto para las empresas familiares como para las empresas no familiares, sin embargo, los porcentajes de tiempo promedio intermedios no tienen la misma jerarquía, aunque son bastante homogéneos.

TABLA 22A

DISTRIBUCION DEL TIEMPO DE LOS EMPRESARIOS FAMILIARES

Actividad	Rangos (Frecuencias relativas%):						X tiempo jerar	prom. quia
	0%	1-19%	20-39%	40-59%	60-79%	80-100%		
Obtener recursos	16.2	44.4	28.3	7.1	4.0	-	19.3	2
Presupuestos	14.1	64.6	20.2	1.0	-	-	13.0	4
Innovar	3.0	27.3	48.5	13.1	8.1	-	29.5	1
Manejar conflictos	14.1	70.7	12.1	3.0	-	-	12.2	6
Promover imagen	28.3	47.5	22.2	1.0	1.0	-	12.6	5
Reuniones	11.1	60.6	26.3	2.0	-	-	15.0	3
(ponderaciones)	0	10	30	50	70	90		

TABLA 29B

DISTRIBUCION DEL TIEMPO DE LOS EMPHESARIOS NO FAMILIARES

Actividad	Rangos (Frecuencias relativas%):						X tiempo jerar	prom. quia
	0%	1-19%	20-39%	40-59%	60-79%	80-100%		
Obtener recursos	21.3	51.7	21.9	3.9	1.1	-	14.4	4
Presupuestos	10.7	63.5	23.6	2.2	-	-	14.5	3
Innovar	5.1	23.6	46.6	21.3	3.4	-	29.4	1
Manejar conflictos	16.3	66.9	13.5	3.4	-	-	12.4	6
Promover imagen	20.2	61.2	15.7	2.2	-	0.6	12.5	5
Reuniones	10.7	51.1	31.5	4.5	1.7	0.6	18.5	2
(ponderaciones)	0	10	30	50	70	90		

Por otro lado, como se puede observar en la tabla 29C los niveles de significancia de la correlación de cada actividad en las empresas familiares y no familiares es mayor a nuestro estándar de .05, por lo que no podemos aceptar estadísticamente una influencia de la variable 'Familiar vs. No Familiar' en cada una de las actividades, dicho en otras palabras, el tiempo

que se dedica a las actividades en las empresas familiares se distribuye de la misma manera (bajo criterios estadísticos) que en las empresas no familiares.

TABLA 29C

ESTADÍSTICOS DE CORRELACION ENTRE LA DISTRIBUCION DEL TIEMPO DE LOS EMPRESARIOS FAMILIARES Y LA DISTRIBUCION DEL TIEMPO DE LOS EMPRESARIOS NO FAMILIARES

Actividad	Nivel de Significancia
Obtener recursos	.1736
Presupuestar	.6772
Innovar	.1704
Manejar conflictos	.9315
Promover imagen	.1402
Reuniones	.4227

Como se ha mencionado anteriormente, actualmente las empresas se ven afectadas por los mismos problemas, por lo que la distribución del tiempo de las diferentes actividades de los empresarios es similar, independientemente de que la empresa sea familiar o no familiar.

En las tablas 30A y 30B se encuentran las columnas de opción promedio en la introducción de innovaciones en las empresas familiares que se calcularon análogamente a las tablas precedentes ponderando los números de opciones con sus frecuencias de ocurrencia. A partir de esta opción media se jerarquizaron las diferentes opciones dando los mismos resultados tanto en empresas familiares como en empresas no familiares, es decir, en ambos tipos de empresa se introducen innovaciones con la misma jerarquía.

Este hecho se ve reforzado con los resultados de la tabla 30C donde el nivel de significancia de todas las innovaciones fué mayor a .05, lo que indica que el hecho de que la empresa sea familiar o no lo sea, no influye en la preferencia de cada sujeto en la introducción de innovaciones.

Tal como se ha observado en resultados anteriores con otras variables, la introducción de innovaciones está en función de las necesidades que tiene la empresa de supervivencia y rentabilidad. La decisión sobre la introducción de innovaciones se ve influida por los factores socioeconómicos y políticos prevaletantes.

TABLE 30A

INTRODUCCION DE INNOVACIONES EN LAS EMPRESAS FAMILIARES

Innovación	Opción (frecuencia relativa %):					Opción Jerar	
	primera	segunda	tercera	cuarta	quinta	media	quía
Nuevos productos	32.3	24.7	10.8	19.4	12.9	2.56	1
Nueva tecnología	24.2	24.2	19.0	17.9	14.7	2.75	2
Nuevos sist. de finanmt.	14.4	20.6	28.9	18.6	17.6	3.05	4
Nvas. técnicas de admon.	7.2	19.6	20.6	26.8	25.8	3.44	5
Nvas. técnicas de mercadotecnia y ventas	26.9	15.0	22.6	14.0	21.5	2.88	3

TABLE 30B

INTRODUCCION DE INNOVACIONES EN LAS EMPRESAS NO FAMILIARES

Innovación	Opción (frecuencia relativa %):					Opción Jerar	
	primera	segunda	tercera	cuarta	quinta	media	quía
Nuevos productos	24.8	32.1	13.4	15.7	13.9	2.62	1
Nueva tecnología	25.6	22.0	17.3	18.4	16.6	2.78	2
Nuevos sist. de finanmt.	17.3	22.6	19.6	22.6	17.9	3.01	4
Nvas. técnicas de admon.	14.2	12.4	23.1	24.9	25.5	3.35	5
Nvas. técnicas de mercadotecnia y ventas	23.0	14.9	28.5	14.3	19.2	2.92	3

TABLE 30C

NIVELES DE SIGNIFICANCIA DE LA CHI-CUADRADA PARA CADA SUJETO EN LA INTRODUCCION DE INNOVACIONES EN LAS EMPRESAS FAMILIARES Y LAS NO FAMILIARES

Innovación	Nivel de Significancia
Nuevos productos	.6581
Nueva tecnología	.9799
Nuevos sistemas de financiamiento	.3729
Nuevas técnicas de admon.	.2584
Nuevas técnicas de mercado-técnica y ventas	.7982

ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA.

CAPITULO 4
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1 SUMARIZACIÓN DE LOS RESULTADOS MAS RELEVANTES DE LA INVESTIGACIÓN

En esta sección se resumen los resultados mas relevantes de la investigación:

* Las empresas familiares pertenecen a las ramas industriales que no requieren de grandes inversiones, ni de una tecnología sofisticada, como son las empresas de alimentos, las de transformación, textiles y comerciales.

* Las empresas familiares son generalmente medianas y pequeñas en términos de monto de ventas.

* Las empresas familiares y las no familiares tienen en promedio el mismo número de empleados pero las familiares tienen ventas menores.

* En general las empresas familiares son mas antiguas que las no familiares y prácticamente dejaron de fundarse a partir de 1970.

* Los padres extranjeros de los empresarios familiares son, en su mayoría, españoles. De igual modo los abuelos extranjeros de los empresarios familiares son en su mayor parte españoles, llegando a formar un grupo tan grande como el de los abuelos mexicanos.

* La escolaridad formal de los empresarios familiares es mucho menor que la de los empresarios no familiares. Los empresarios no familiares en una proporción muy alta tienen estudios de licenciatura y/o maestría y/o doctorado, mientras que una proporción substancialmente menor de empresarios familiares llega a tener estos grados académicos.

* Las empresas familiares tienen como misión principal la de ser líderes en el mercado, su estilo de dirección es generalmente democrata, el cual define un objetivo común, permitiendo a cada departamento establecer sus objetivos departamentales acordes al objetivo común, reportando periódicamente sobre su actuación. Otros estilos de dirección, como son el delegativo, el paternalista y el autócrata también se presentan en este tipo de empresas aunque con menor frecuencia.

* El estilo de dirección para el manejo de los recursos humanos en las empresas familiares se basa principalmente en el convencimiento a través de la venta de ideas del empresario a sus empleados.

* Las áreas prioritarias de cambio a mediano plazo de las empresas familiares se centran en una administración más eficiente y eficaz, así como en un aumento en la productividad y una modernización de los medios de producción, dejando como última prioridad a la administración financiera.

* El medio más frecuentemente utilizado para el cambio en las empresas familiares es la realización de estudios por la propia empresa, utilizando con muy poca frecuencia la asesoría externa.

* Las dos actividades a las que el empresario familiar dedica la mayor parte de su tiempo son la realización de innovaciones en su empresa y la obtención de recursos.

* Las innovaciones más frecuentes en las empresas familiares son la introducción de nuevos productos, nueva tecnología, nueva mercadotecnia y ventas, dejando en últimos lugares a la introducción de nuevos sistemas de financiamiento y nuevas técnicas administrativas.

4.2 IMPLICACIONES DE LA INVESTIGACION

La importancia de estudiar empresarios y empresas familiares radica en el hecho de que constituyen la base de la industrialización en países en vías de desarrollo. Como se ha mencionado en éste estudio, la empresa familiar generalmente es mediana y pequeña, sin embargo, los antecedentes nos muestran que estas empresas, por pequeñas que sean, no tienden a desaparecer, ya que la gran empresa no prosigue indefinidamente su crecimiento. Por otra parte, existen campos propios para su libre desarrollo, por lo que se puede afirmar que la industrialización por medio de empresas pequeñas y medianas es el modo más apropiado para alcanzar la base industrial que se necesita para expansiones futuras de gran escala, sobre todo en países en vías de desarrollo, como lo es México.

Es indudable que la gran industria por su producción en gran escala tiene mayores ventajas sobre los niveles inferiores de la industria. Sin embargo, la industria pequeña y mediana, juega un papel relevante en cualquier economía.

México está pasando por un problema de crisis económica importante que afecta a toda la industria; la gran industria se encuentra mejor capacitada para enfrentar esta situación, y vemos que la pequeña y mediana industria se enfrenta a problemas de crecimiento y permanencia.

De lo anterior nos damos cuenta que las empresas familiares necesitan de atención y estudio.

La realización de la presente tesis permitió establecer un diagnóstico que identificara y ponderara las variables que afectan a los empresarios y empresas familiares, a la vez que sugerir estrategias prácticas que ayuden a resolver su problemática en forma integral.

Como ya se mencionó, la empresa familiar no tiende a desaparecer, al contrario, es la base del desarrollo industrial futuro de México y en todos los países en vías de desarrollo. Sin embargo, este tipo de empresas se encuentran con problemas financieros, administrativos, de mercadotecnia y de comercialización entre otras, que las afectan y las limitan. Tales problemas tienen grandes oportunidades de ser resueltos, siempre y cuando cooperen con las empresas familiares instituciones y organismos, que aún sin saberlo, tienen los medios para apoyar a esta industria.

Es importante hacer notar que la labor de impulso a las empresas familiares no corresponde exclusivamente a los organismos que las pueden apoyar, sino que es una labor conjunta en la que la cooperación de los mismos empresarios familiares, es de gran importancia.

El empresario familiar no permite la participación en su empresa de personas que no estén emparentadas con la familia, esta filosofía de pensamiento y esquema de administración limitan el crecimiento y desarrollo de estas empresas, por lo que el empresario familiar debe concentrarse de que el mejor curso a seguir para cualquier negocio, es el cambio hacia una administración profesional.

En las recomendaciones prácticas de esta tesis se proponen cambios para los empresarios y empresas familiares, así como organismos, instituciones y medios que pueden colaborar en la solución de la problemática empresarial familiar.

La realización de esta tesis ha permitido que se de un paso adelante en el conocimiento de este subsector de la industria, así como de sus directivos, ayudando a su mejor entendimiento tanto teórico como práctico.

4.3 RECOMENDACIONES Y ALTERNATIVAS DE SOLUCION PARA LA PROBLEMÁTICA DE LA EMPRESA FAMILIAR

Para que la industria se desarrollara en México, el gobierno mexicano estuvo aplicando una política de proteccionismo cerrando las fronteras a la importación de productos extranjeros, obteniéndose así un mercado cautivo para las empresas mexicanas, con lo cual éstas no tenían necesidad de

competir en calidad de la producción, mejores precios, etcétera, entre otros. Así sus sistemas de productividad y calidad eran creados bajo este criterio.

Prximamente, el gobierno mexicano entrará como miembro al GATT (Acuerdo General sobre Aranceles y Tarifas), cuyos principios imponen el libre intercambio y comercio de productos entre los países miembros. La firma de este acuerdo permitirá la entrada de determinados productos extranjeros para comerciarse en México que implantará un sistema de competencia importante entre los productos nacionales y los extranjeros. Por éste motivo, y por los mencionados a lo largo de este estudio, relacionados con el impacto de la crisis económica en las empresas, los empresarios pequeños y medianos tienen que establecer planes de financiamiento y productividad que les permitan colocarse a un nivel de operación y control de calidad competitivos.

4.3.1 Plan de Financiamiento

Las empresas medianas y pequeñas, para poder crecer y desarrollarse, a la vez que llevar a cabo todos sus objetivos y metas, necesitan tener acceso al crédito y al financiamiento.

La obtención de crédito puede lograrse a través de las instituciones bancarias y los fondos de fomento, pero ya que actualmente los créditos resultan caros y escasos, podría recurrirse a otros medios de financiamiento y obtención de recursos, como son:

1) La admisión de socios que aporten capital o tecnología.

2) Financiamiento a través de la bolsa de valores: En los países desarrollados y en muchos en proceso de desarrollo, la bolsa de valores es una fuente de recursos financieros para las empresas. El uso que la empresa pequeña y mediana ha dado a la bolsa de valores es casi nulo, por la idiosincracia de los propietarios, y por el desconocimiento de la forma de operar de la bolsa.

3) Financiamiento a través de las compañías almacenadoras: Los almacenes generales de depósito se utilizan como bodega o recinto que permite a las empresas que utilizan sus servicios, además de almacenar sus mercancías, obtener crédito dando como garantía los objetos almacenados a través de los certificados de depósito y los bonos de prenda.

4) Financiamiento a través de las compañías arrendadoras: A través de las compañías arrendadoras, las empresas pueden financiarse para la adquisición de activos fijos como son maquinaria industrial y de construcción, equipo de cómputo, equipo de oficina y equipo de transporte.

4.3.2 Recomendaciones a las Organizaciones e Instituciones que pueden ayudar a resolver la problemática financiera de las empresas pequeñas y medianas

1) Recomendaciones a las autoridades hacendarias:

a) Reunir en una sola legislación todos los estímulos fiscales, agilizar su tramitación y reducir la discrecionalidad en su otorgamiento, logrando así un mayor aprovechamiento de los estímulos, lo que sería un instrumento promotor de mayor actividad económica, mayor creación de empleos y también aumento en la recaudación por el crecimiento en los volúmenes de operación de las empresas.

b) Establecer incentivos fiscales que promuevan la capitalización de las empresas y la generación de empleos.

2) Recomendaciones al sistema bancario y a los fondos de fomento:

a) Fomentar dentro del sistema bancario, la creación de unidades especializadas, que manejen negocios o empresas con criterios de banca desarrollo.

b) Dotar a los fondos de fomento de montos congruentes con las necesidades que exigirá el desarrollo de la industria pequeña y mediana, procurando las menores tasas de interés posibles.

3) Recomendaciones a las compañías de seguros: Se recomienda que las reservas de las instituciones de seguros que se encuentran invertidas en instrumentos de deuda del sector público, se destinen en parte a financiar, a mediano y largo plazo, a empresas que no tienen acceso al crédito bancario, como son las empresas medianas y pequeñas, con lo que se estaría cumpliendo con el papel que está destinado a desempeñar el sector financiero no bancario de acuerdo con lo consignado en el Programa Nacional de Financiamiento de Desarrollo.

4.3.3 Plan de Productividad

Casi todas las empresas están de acuerdo en que el personal es el activo más importante de cualquier organización. Sin embargo, casi nadie obra realmente conforme a éste principio.

La cuestión de productividad es simplemente humana... lealtad, compromiso mediante una capacitación eficaz, identificación personal con el éxito de la empresa y más sencillamente, la relación humana entre el trabajador y sus jefes.

El plan de productividad implica factores humanos y factores materiales.

Dentro de los factores humanos debe considerarse lo siguiente:

1) El personal es la principal fuente de la productividad y eficiencia. Es importante tener gente muy capaz e innovadora y un liderazgo que genere entusiasmo a todos los niveles. Estar dispuestos a realizar una inversión mucho más importante en las personas que posean las aptitudes necesarias para actuar con eficacia. Las actitudes de los directivos, el ambiente de trabajo y la cultura de la empresa, conforman el entorno para motivar el funcionamiento entusiasta de los trabajadores.

2) Establecer objetivos de orden superior y valores compartidos que den significado al esfuerzo desarrollado por los integrantes de la empresa. El objetivo principal de una empresa debe ser el de formar una organización de calidad y hacer un trabajo de calidad, así como de que sus integrantes se sientan orgullosos de su trabajo y de la posición que ocupa la empresa en el medio económico y social.

Las empresas que hacen énfasis en la calidad del servicio y de sus productos, han elegido el mejor camino para generar entusiasmo en sus colaboradores.

La mayoría de las personas que trabajan, no lo hacen solamente por la supervivencia económica a corto plazo; buscan además de las oportunidades de ascenso y otras compensaciones, la satisfacción en el trabajo; para experimentar esa satisfacción es necesario que puedan ver una relación entre lo que hacen y una finalidad más elevada. Las personas necesitan un camino para vincular sus vidas productivas a lo social. La empresa debe sustentarse sobre la base de los servicios que presta a la sociedad a la vez que establecer un sistema de valores que represente un sólido conjunto de convicciones en el que la empresa base todas sus normas y acciones.

3) Establecer objetivos de ejecución y calidad de trabajo y medir los progresos del personal en función de los mismos; formar personal especializado en determinadas ramas de actividad, para brindar a los clientes de la empresas productos y servicios de calidad.

4) La formación y desarrollo del personal a través de la enseñanza continua de técnicas de actualidad y de la inculcación constante en la filosofía de la empresa:

Las empresas sobresalientes tratan a las personas como adultos, inducen la innovación práctica, proporcionan formación y oportunidades de perfeccionamiento para todos.

5) La adecuada administración de recursos humanos:

La administración de recursos humanos debe concentrarse en la selección rigurosa del personal; la formación del cuadro operativo; el control de la operación y de su calidad; el funcionamiento de un sistema de valuaciones e incentivos para los trabajadores y; en la promoción del personal basada en sus logros, sus responsabilidades, la calidad de su trabajo y la dedicación a su propio desarrollo y del personal a su cargo.

Dentro de los factores materiales se menciona uno de gran importancia como lo es la tecnología:

Es necesario que las empresas promuevan la adquisición o la creación de tecnología más avanzada, que permita incrementar el volumen de producción, reducir sus costos y aumentar la calidad de sus productos.

4.4 SUGERENCIAS PARA FUTURAS INVESTIGACIONES

Dentro de los principales objetivos de este estudio, se encuentra el de abrir camino a nuevas investigaciones sobre las empresas familiares y sus directivos.

Teniendo una base teórica y empírica de aquellos aspectos característicos de las empresas familiares y sus directivos, resulta más sencillo e interesante estudiarlos en forma más profunda y específica, con el fin de comprobar si los hallazgos aquí encontrados son característicos de las empresas familiares que se incluyeron en la muestra, o bien, son compartidos por la población total de empresas familiares en México.

Las conclusiones de éste estudio son susceptibles de ser verificadas en futuras investigaciones, surgiendo la necesidad de abrir campo a estudios específicos de ciertas áreas de la

problemática empresarial familiar, o bien, a estudios de la problemática general de la empresa familiar, profundizando sobre los hallazgos ya encontrados y haciendo nuevas correlaciones entre variables.

Las nuevas investigaciones que surjan en torno a éste tema de investigación, consolidarán lo que ahora es un intento por construir una realidad.

Se sugiere investigar a profundidad las siguientes áreas:

* Relaciones familiares involucradas en la administración de la empresa.

* El psicólogo industrial y su papel como encauzador de la fuerza de la familia en una empresa familiar.

* Estudios de caso sobre algunas empresas familiares.

* Percepción que el empresario familiar tiene de sí mismo en cuanto a su papel como eslabón en el desarrollo económico y social de México.

* El psicólogo industrial y su papel en la concientización del directivo familiar hacia un enfoque de productividad.

Así como estos temas, pueden surgir otros más que ayuden a tener un conocimiento más amplio del directivo familiar y de su empresa.

Otro tipo de sugerencia está encaminada a la reforma del cuestionario, proponiendo la siguiente modificación:

* Elaborar reactivos que investiguen más a fondo la personalidad del empresario familiar y sus motivaciones.

Esta sugerencia, cumple la función de mejorar las fallas del cuestionario con el fin de que pueda seguirse utilizando tanto para estudios comparativos como longitudinales.

A P E N D I C E A

LIBRO DE CODIFICACION

VARIABLES

DEFINICION

I. Variables de la empresa:

Datos de la empresa:

- | | |
|-----------------------------------|---|
| a) Giro | Rama industrial a la que pertenece la empresa, según los productos y/o servicios que ofrece. |
| b) Tamaño por ventas | Tamaño de la empresa, clasificado por su volumen de ventas. |
| c) Tamaño por número de empleados | Tamaño de la empresa clasificado por el número de empleados, esto incluye personal administrativo, de confianza y trabajadores. |
| d) Propiedad | Propiedad de la empresa basándose para su clasificación en quién posee acciones de la misma |
| e) Grado de Familismo | Se refiere al grado de familismo que existe en una empresa, es decir, dependerá del número de familiares que laboran en la misma empresa. |
| f) Año de Fundación | Se refiere al año de fundación u origen de la empresa, aunque ésta haya cambiado de razón social. |

II. Variables Demográficas:

- | | |
|-------------------------|--|
| a) Lugar de Nacimiento | Lugar de nacimiento del entrevistado. |
| b) Origen de los Padres | Esta variable clasifica el lugar de origen del padre, el lugar de origen de la madre y el lugar de origen del abuelo paterno del entrevistado. |
| c) Escolaridad Formal | Se refiere a la escolaridad formal del entrevistado, clasificada por tipo de estudios y por años cursados. |

III. Areas Gerenciales y Estilo de Dirección:

- a) Estilo de Dirección Esta variable clasifica el estilo de dirección del sujeto, según la manera en que implementa, comunica y controla las políticas generales.
- b) Estilo de Dirección según Manejo de Recursos Humanos Esta variable clasifica el estilo de dirección del sujeto según los sistemas que él percibe como eficaces para el manejo de recursos humanos.

IV. Variables de Innovación:

- a) Tipos de Innovación Esta variable se refiere a los cambios o innovaciones que el directivo piensa introducir en su empresa en los próximos 5 años.
- b) Medios para el cambio Esta variable clasifica las fuentes de información que utiliza el entrevistado para introducir innovaciones en su empresa.
- c) Distribución del Tiempo Esta variable clasifica el porcentaje del tiempo que el directivo dedica a conseguir y colocar recursos, a la negociación de presupuestos, salarios y contratos, planear e innovar, manejar conflictos, a representar a la compañía, a promover su imagen en el exterior y a recabar y compartir información.
- d) Introducción de innovaciones Esta variable clasifica las jerarquías que el directivo otorga a la introducción de nuevos productos, a la introducción de nueva tecnología, a la introducción de nuevos sistemas de financiamiento, a la introducción de nuevas técnicas administrativas y a la introducción de nuevas técnicas de mercadotecnia y ventas.

A P E N D I C E B

QUESTIONARIO

Buenos días, soy _____, estudiante de la Universidad Anáhuac. Actualmente estoy haciendo mi tesis sobre las características psicosociales del directivo mexicano.

Mi tesis es parte de un gran proyecto, que comprenderá el estudio de una muestra representativa de los directores de las principales empresas del área metropolitana. Como estudiante de psicología industrial creo que el empresario juega un papel primordial en el país, por lo que deseo entrevistarle sobre sus tareas, sobre cómo percibe a su organización y a su entorno socioeconómico. La información que usted me brinde será totalmente confidencial y anónima.

De hecho, Usted ha sido elegido al azar. Y cuando reporte los datos de mi tesis, estos serán en forma agregada y no como casos aislados.

Le agradezco la oportunidad de que me haya concedido ésta cita.

Quisiera primero hacerle algunas preguntas sobre la empresa.

1) Giro (*): _____

2) Volumen de ventas anuales (*): _____

3) ¿Cual es el número de personas que laboran en esta empresa?
(Administradores, personal de confianza y obreros) (*): _____

4) ¿En que categoría colocaría usted a su empresa, en cuanto a
"participación"?; es de... (*)

- Participación Extranjera
- Participación Estatal
- Capital Privado Nacional
- Otro

5) En cuanto a propiedad ¿Que descripción se ajusta mejor a su
empresa? (*)

- Concentración de acciones de la empresa en una sola familia
- Hay diversos accionistas en la empresa, que no son siempre familiares
- Las acciones están a la venta al público

6) En cuanto a familiares del dueño o dueños de ésta empresa
¿Cuántos laboran en ella? (*)

- Ninguno
- 1 ó 2
- 3 ó 4
- 5 ó más

7) ¿En que año se fundó ésta empresa? (*) _____

8) ¿Quién fundó ésta empresa? (*)

- Entrevistado
- Familiar del entrevistado
- Otro

9) a) ¿Es usted dueño único y propietario de esta empresa? (*)

si () no ()

b) ¿Es usted accionista de esta empresa?

si () no ()

c) ¿Es usted el director general?

si () no ()

DATOS DEMOGRAFICOS: (Datos del individuo)

10) Edad: _____ (número de años)

11) Sexo: masculino () femenino ()

12) ¿Dónde nació? _____

13) ¿Dónde residió de los _____ años? _____

14) ¿Su padre, madre o abuelo o padrastro son de origen extranjero? (*)

si () no ()

	México	E. U.	América Latina	Europa	Alemania	Otro
Padre	-	-	-	-	-	-
Madre	-	-	-	-	-	-
Abuelo	-	-	-	-	-	-

15) ¿Que lugar o número de _____ usted dentro de su familia? _____

16) ¿Cuál fue la principal ocupación de su padre? (especificar ocupación, jerarquía).

- _____ Industrial
- _____ Comerciante
- _____ Profesionalista
- _____ Terrateniente
- _____ Bienes y valores
- _____ Banquero
- _____ Empleado
- _____ Empleado de gobierno
- _____ Político

Ocupación: _____

17) ¿Que escolaridad tiene usted? (número de años) (*)

_____ Primaria
_____ Secundaria
_____ Preparatoria
_____ Algunos años de Universidad
_____ Licenciatura
_____ Postgrado (Maestría y/o Doctorado)

18) ¿Cual? _____

19) ¿Cual considera que ha sido el momento clave con el cual empezó su trayectoria como empresario?

20) A continuación tengo una lista de metas. Quiero pedirle que las jerarquice en el orden de importancia que tengan para usted.

() Liderazgo.- Llegar a ser un dirigente influyente; organizar las actividades de la gente para lograr los objetivos de la colectividad o de la organización a la que pertenece.

() Pericia.- Llegar a ser una autoridad en determinada especialidad, en cualquier campo; perseverar hasta alcanzar el nivel de competencia que se espera de un experto.

() Prestigio.- Llegar a ser una persona muy conocida, obtener distinciones y reconocimientos, alcanzar una posición social elevada.

() Servicio.- Contribuir al bienestar de los demás; ser útil a los que se encuentran en dificultades.

() Riqueza.- Ganar dinero y hacer fortuna.

() Afecto.- Ganar y compartir amistad y afecto.

() Seguridad.- Conseguir una posición económica estable y segura, presente y futura.

() Deber.- Dedicarse plenamente a la búsqueda de valores, ideales y principios.

() Placer.- Disfrutar la vida, ser feliz y divertirse, tener las cosas buenas de la vida.

21) Si por algún motivo usted tuviera que dejar este puesto directivo ahora, ¿Qué características de personalidad tendría que tener su sucesor para el óptimo desempeño de su puesto?

TAREAS GERENCIALES Y ESTILO DE DIRECCION:

22) En su opinión ¿Cuáles son las principales tareas de un buen directivo de empresa?

A continuación describimos varias maneras de llevar a cabo las tareas gerenciales de un director de empresa. Dígame, por favor, que estilo se ajusta más a ésta empresa, es decir, que alternativa domina más (márquese sólo una).

¿Cual es la...

23) Misión o propósito general de su empresa? (*)

- () Promover crecimiento y expansión de la compañía.
- () Maximizar las utilidades.
- () Mantener la compañía rentable.
- () Ser líderes en el mercado elaborando un producto de gran calidad.
- () Dirigir una empresa que genere riqueza en la comunidad.

Sobre la...

24) Implementación de políticas. (*)

¿Como logra sus objetivos?, es decir, ¿como hace que la gente se encamine a objetivos que usted persigue?

() Yo formulo los objetivos y superviso personalmente todo el flujo de operaciones. Utilizo mucho los canales de comunicación informal para inducir a la gente a que se involucre con los objetivos.

() Se establecen objetivos departamentales, de acuerdo al objetivo común. Presentando cada departamento reportes periódicos sobre su actuación.

() La gente ejerce sus responsabilidades, planeando cada departamento sus propios objetivos. Los departamentos actúan en forma independiente y el control se ejerce solamente cuando surge alguna crisis.

() La gerencia establece los objetivos y se mantiene informada, por medio de controles estrictos. Se le dice a la gente lo que tiene que hacer y se evalúa sobre resultados.

25) Con respecto a los recursos humanos, quisiera saber ¿Cuál es su filosofía sobre el manejo de personal?; ¿Que manera ha encontrado usted más eficaz para dirigir a los recursos humanos en México?

26) ¿De que manera ejerce su labor de planeación?

() "A mañana".- La planeación es casi nula porque tiene que haber una constante revisión de procedimientos.

() "A un año".- La planeación está ligada al ciclo de producción.

() A corto plazo (1 año) y mediano plazo (5 años).

() La planeación se realiza a corto y mediano plazo y además planeamos a un futuro lejano (20 años).

27) Principalmente ¿Que estimula la planeación en ésta empresa? (marcar solo una).

() La existencia de la materia prima.

() La inflación.

() Los ciclos, es decir, la demanda en ciertas fechas marcada por las estaciones, etc.

() El crecimiento mismo de la demanda y el mercado.

() Nuestra orientación y finalidades, es decir, el autoanálisis.

28) ¿Que cambios le gustaria introducir en su organizaci3n, digamos, de aqu4 a cinco a5os? (*)

Ninguno, ¿porqu4?

29) Normalmente, ¿que fuentes de informaci3n utiliza usted para introducir innovaciones en su empresa?. Dígame con que frecuencia utiliza los siguientes medios de informaci3n. (Siempre, a veces y nunca) (*)

	siempre	a veces	nunca
-Libros y revistas especializadas	_____	_____	_____
-Visitas a convenciones y ferias internacionales	_____	_____	_____
-Visitas informales al extranjero	_____	_____	_____
-Despachos de consultoría y asesoramiento	_____	_____	_____
-Cursos y seminarios especializados	_____	_____	_____
-Estudios e investigaciones realizados por la empresa	_____	_____	_____
-Comentarios y sugerencias realizadas y dadas por el cliente	_____	_____	_____
-Informaci3n informal dada por otros industriales en México	_____	_____	_____

30) Quisiera saber en que forma distribuye su tiempo. Del 100% de su tiempo ¿que porcentaje le asignaría a cada una de las siguientes actividades?.

_____ % Conseguir y colocar recursos.
_____ % Negociaci3n de presupuestos, salarios y contratos.
_____ % Planear e innovar.
_____ % Manejar conflictos.
_____ % Representar a la compa5a y promover su imagen en el exterior.
_____ % Recabar y compartir informaci3n.
_____ % Otras actividades, ¿Cuales? _____

100 % TOTAL

31) Una de las actividades más importantes del empresario, es la de innovar. A continuación le leeré una lista de diferentes tipos de innovaciones. Por favor, jerarquicelas en el orden en que usted las implementa (*):

- _____ Productos.
- _____ Tecnología.
- _____ Finanzas.
- _____ Técnicas administrativas.
- _____ Técnicas de mercadotecnia y ventas.
- _____ Otras.

CONTEXTO SOCIAL:

A continuación, y para terminar, voy a hacerle unas preguntas sobre como percibe usted el contexto social donde se encuentra su empresa.

32) Tengo una lista sobre los problemas más graves que dicen enfrentar algunos empresarios. Para usted, ¿cual sería el orden de importancia de estos problemas por su gravedad?.

- _____ Problemas con los recursos humanos.
- _____ Problemas que causan las disposiciones gubernamentales.
- _____ Problemas con los proveedores.
- _____ Problemas relacionados con el financiamiento.
- _____ Escasez y calidad de la materia prima.
- _____ Problemas con los clientes.
- _____ Problemas con el sector.
- _____ Falta de estructuras organizacionales para adecuarse al medio ambiente.

33) En un escala del 1 al 10, en donde 10 es muy favorable y 1 es totalmente desfavorable; ¿que calificación le daría usted al sector público en los siguientes roles?.

Como organismo de control de la actividad empresarial:

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Como participante del sector empresarial (ya sea como cliente o como proveedor):

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Como sistema político social, rector del desarrollo de un país:

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

34) En su opinión ¿que acciones podría desempeñar el sector público para promover la actividad empresarial?

35) ¿Cuales son sus aspiraciones futuras como director de ésta empresa? (*).

36) De los siguientes grupos que conforman el contexto social de una empresa ¿cuales percibe usted como facilitadores o inhibidores de sus aspiraciones futuras?.

- | F | I | |
|-----|-----|--|
| ___ | ___ | Recursos humanos. |
| ___ | ___ | Organismos gubernamentales. |
| ___ | ___ | Grupos industriales extranjeros. |
| ___ | ___ | Asociaciones industriales. |
| ___ | ___ | El país como entorno para ubicar la empresa. |
| ___ | ___ | Competencia. |
| ___ | ___ | Mercado. |
| ___ | ___ | Proveedores. |

37) Entrevistador (*):

38) Puesto del entrevistado (*):

BIBLIOGRAFIA

BIBLIOGRAFIA

- Abrego Waller, Efrén, et. al.
1978 "Financiamiento a la Pequeña y Mediana Industria".
En: Ejecutivos de Finanzas, Vol. VIII, No. 9
México, D. F.: Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas, A. C.
- Arroyo, Juan Pablo
1982 "La Economía Mexicana en el Porfiriato".
México, D. F.: Editorial Xolotl.
- Baptista Lucio, Pilar
1981 Estudio con Empresarios Mexicanos.
México, D. F.: Hay y Asociados.
- Betrab, Herman
1979 "El Caso de las Empresas Europeas en México".
Viviane De Márquez compiladora de: Dinámica de la Empresa Mexicana.
México, D. F.: El Colegio de México.
- Blood, Robert
1972 "The Family".
New York: The Free Press.
- Británica: Enciclopedia
1964 T IX
- Bronzen, Y.
1954 "Determinants of Entrepreneurial Ability".
En: Social Research.
- Castán Tobeñas, José
1956 "Familia y Propiedad".
Madrid: Instituto Editorial Reus.

Cavazos Galván, Ricardo
1979

"La Pequeña y Mediana Empresa y el Desarrollo Económico de México".

En: Contaduría Pública, México, D. F.: Instituto Mexicano de Contadores Públicos., A. C.

Davis, Stanley
1967

"Social Change in Mexican Enterprise".
Cambridge, Mass.: Harvard University Press.

De Márquez, Viviane
1979

"La Empresa Mexicana: Problemática e Instrumentos Conceptuales".
Viviane De Márquez compiladora de: Dinámica de la Empresa Mexicana.
México, D. F.: El Colegio de México.

Derossi, Flavia
1969

"El Empresario Mexicano" -
México D. F.: UNAM.

Donnelley, Robert
1974

"La Empresa Familiar".
En: Biblioteca Harvard de Administración de Empresas, Vol. II, No. 21.
México, D. F.

Flores, Jorge
1972

"Las Cualidades Personales de un Buen Ejecutivo".
México, D. F.: U. L. S. A.

Fondo de Garantía y Fomento a la Industria Mediana y Pequeña
1978

"25 Años del FOGAIN".
México, D. F.: FOGAIN.

Glade, W. F.
1967

"Approaches to a Theory of Entrepreneurial Formation".
En: Explorations in Entrepreneurial History, Series 2-4.

- Glass, Gene, et. al.
1974
"Métodos Estadísticos Aplicados a las Ciencias Sociales".
New Jersey: Prentice-Hall Int.
- Hagen, E. E.
1968
"The Economics of Development".
Homewood, Ill.: Dorsey.
- Harbisons, Frederick, et. al.
1959
"Management in the Industrial World".
New York: McGraw-Hill Book Co.
- International Encyclopedia of Social Sciences
1968
Vol. 5.
London: McMillan and Free Press.
- Katz, D.
1977
"Psicología de la Organizaciones Sociales".
México, D. F.: Editorial Trillas.
- Kerr, et. al.
1960
"Industrialism and Industrial Man".
Cambridge, Mass.: Harvard University Press.
- Kilby, et. al.
1971
"Entrepreneurship and Economic Development".
New York: Free Press.
- Kish, Leslie
1972
"Muestreo de Encuestas".
México, D. F.: Ed. Trillas.
- Padilla Aragón, Enrique
1978
"México: Desarrollo con Pobreza".
México, D.F.: Siglo XXI Editores.
- Parsons, T., et. al.
1951
"Toward a General Theory of Action".
Cambridge, Mass.: Harvard University Press.

Rebollo, Herminio
1984

"Programa de SHCF, SECOFI y NAFINSA en favor de Empresas sin liquidez".
En: El Universal, Sección Financiera.
México, D. F.: 16 de Abril de 1984.

Robles, Gonzalo
1960

"El Desarrollo Industrial de México, 50 Años de Revolución: La Economía".
México, D. F.: Fondo de Cultura Económica.

Ross, Stanford, et. al.
1959

"Incentives for Industry in México".
Cambridge, Mass.: Harvard University Law School.

Rousseau, Jean Jacques

"El Contrato Social".
Madrid: SARPE, 1983.

Lazcano Espinoza, Enrique
1984

"La Inflación en México".
En: Ejecutivos de Finanzas, Año XIII No. 4
México, D. F.: Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas, A.C.

Levinson, Harry
1974

"Conflictos que Aquejan a las Empresas Familiares".
En: Biblioteca Harvard de Administración de Empresas, Vol. II No. 32., México, D. F.

Lipset, et. al.
1967

"Elites in Latin America".
Oxford University Press.

Lujambio, Ricardo; Moreno
Joaquín
1982

"Impacto de la Inflación en las
Finanzas de la Empresa".
Armando Ortega compilador de:
Inflación: Estudio Económico,
Financiero y Contable.
México, D. F.: Instituto Mexicano
de Ejecutivos de Finanzas, A.C.

Machorro Camarena, Carlos
1984

"El Empresario en la Política".
En: Ejecutivos de Finanzas.
México, D. F.: Instituto Mexicano
de Ejecutivos de Finanzas, A.C.

Mc Clelland, David, et. al.
1973

"Human Motivation: A Book of
Readings".
New Jersey: General Learning
Corp.

Morris, Robin
1964

"The Economic Theory of Managerial
Capitalism".
London: MacMillan and Co.

Nacional Financiera, S.A.
1983

"Primera Reunión Regional de
Apoyo a la Pequeña y Mediana In-
dustria".
En: La Pequeña y Mediana Indus-
tria, Año 3, No. 26.
México, D. F.: NAFINSA.

NAFINSA, SHCP, PAI y FOGAIN
1982

"La Industria Pequeña y Mediana
en México".
México, D. F.: Ed. Creatividad
Topográfica, S. A.

Oficina Internacional del
Trabajo (OIT)
1976

"La Empresa y los Factores que
Influyen en su Funcionamiento".
Ginebra: OIT.

- Ruggiero
1931
- "Instituciones de Derecho Civil".
Vol. II.
Madrid: Ed. Reus.
- Salvat
1960
- Diccionario Enciclopédico, Tomo V
Madrid: Salvat Ed.
- Seltiz, C., et. al.
1976
- "Métodos de Investigación en las
Ciencias Sociales".
Madrid: Ediciones Rialp, S. A.
- Solis, Leopoldo
1967
- "Hacia un Análisis General a Largo
Plazo del Desarrollo Económico
de México".
En: Demografía y Economía
Vol. I, No. 1.
México, D. F.
- Turner, Frederick
1968
- "The Dynamic of Mexican Nationalism".
Chapel Hill: University of North
Carolina.
- Urquidi, Victor
1982
- "La industrialización en México".
Angelo A. De Tuddo y Emilio
Alanís compiladores de: Economía
e Industrialización.
México, D. F.: Fondo de Cultura
Económica.
- Vernon, Raymond
1983
- "El Dilema del Desarrollo Económico
de México".
México, D. F.: Ed. Diana, S. A.

Zamorano García, Enrique
1964

"Algunos Comentarios Sobre el Fracaso de los Negocios".
En: El Sentido Contable Actual,
Escuela Superior de Comercio y
Administración.
México, D. F.

1984

"La Solvencia de la Empresa y su
Influencia en la Información
Contable de Apoyo".
En: Dirección y Control.
Vol. XXI, Año XXIV, No. 259.
México, D. F.: Colegio de Conta-
dores, A. C.