



Indicadores para medir el rendimiento en empresas familiares del sector educativo universitario

Adlyz Calimán*
Aivel Calimán**

Resumen

El presente artículo tiene como objetivo generar indicadores que recojan las características propias de las empresas familiares del sector educativo universitario del municipio Maracaibo del estado Zulia. El estudio está sustentado en teorías de Rutheford, Muse y Oswald (2008), Leiblein (2011), Nuñez-Cacho, Grande y Pedrosa (2012), entre otros. Para el diseño de los indicadores se analizaron cuatro dimensiones que califican la empresa familiar a saber: el rendimiento desde el enfoque de la ventaja competitiva, desde la teoría de la agencia, el rendimiento del carácter familiar y el del área gerencial. Como resultado se diseñó un instrumento de 37 indicadores repartidos dentro de las cuatro dimensiones analizadas a través del uso de una metodología descriptiva basada en la observación y en la revisión documental.

Palabras clave: Indicadores, rendimiento en empresas familiares, universidades.

* Participante en el Doctorado en Ciencias Humanas (LUZ). Magíster en Gerencia de Proyectos Industriales (URBE, 2002). Magíster en Planificación Educativa (URU, 2000). Licenciada en Administración de Empresas (URU, 1996). Abogado (LUZ, 1998). Vicerrectora Académica de la Universidad Dr. José Gregorio Hernández. E-mail: adlyzcaliman@ujgh.edu.ve

** Magíster en Gerencia de Empresas, mención: Mercadeo (LUZ, 2003). Licenciada en Administración de Empresas (URU, 1994). Vicerrectora Administrativa de la Universidad Dr. José Gregorio Hernández. E-mail: aivelcaliman@ujgh.edu.ve

Indicators to Measure Performance in Family Businesses of the University Educational Sector

Abstract

The objective of this article is to generate indicators that express characteristics specific to family businesses in the university educational sector in the Maracaibo Municipality, State of Zulia. The study is supported on theories by Rutheford, Muse and Oswald (2008), Leiblein (2011), Nuñez-Cacho, Grande and Pedrosa (2012), among others. To design the indicators, four dimensions were analyzed that qualify family businesses: performance from the competitive advantage approach, from the theory of agency, the performance of family character and performance in the managerial area. As a result, an instrument with 37 indicators was designed for the four analyzed dimensions through the use of descriptive methodology based on observation and documentary review.

Key words: Indicators, performance in family businesses, universities.

Introducción

La empresa familiar es definida en concordancia con algunos elementos fundamentales, tales como: el porcentaje de participación en el capital poseído por la familia, las funciones ejecutivas desempeñadas por sus miembros, el porcentaje de empleados no familiares ejerciendo altos cargos directivos, así como la intención de mantenerse a cargo de la empresa, del número de generaciones que intervienen y el control aplicado sobre ella.

En este mismo sentido, cabe destacar que existen diversas maneras de clasificar el tipo de empresa mencionado anteriormente; sin embargo, para el propósito de esta investigación, su eje central se fundamenta en que la familia sea la responsable de determinar la visión y los mecanismos de su control, contribuyendo a la creación de recursos y capacidades únicas. Para ello, es necesario tener en cuenta variables generales como la rentabilidad, productividad y eficiencia; además, de otras de tipo socio emocional, las cuales hacen que la expectativa de la empresa familiar frente al negocio no sea únicamente de carácter financiero, por lo cual debe considerarse para la valoración general del rendimiento empresarial.

Históricamente, el indicador de rendimiento se mide a través de eficiencia, por lo que en la metodología a aplicar se hace nece-

sario introducir reflejos de ventaja competitiva para el caso específico de las empresas familiares, como lo son: a) la satisfacción de los empleados familiares con su situación; b) la satisfacción de los miembros de la familia con la gestión de la empresa y; c) la satisfacción del sucesor o potencial sucesor con la carrera que desarrolla dentro de la organización. Entonces, en el caso del negocio como unidad productiva, se utilizará la productividad como indicador de eficiencia, al reflejar el impacto de las prácticas de dirección, lo cual mide un resultado.

Sobre la base de las consideraciones anteriores, el presente artículo tiene como objetivo generar indicadores que recojan las características propias de las empresas familiares del sector educativo universitario del municipio Maracaibo del estado Zulia. En primera instancia, se describen algunos aportes teóricos sobre la empresa familiar; seguidamente, se muestran algunas consideraciones sobre el rendimiento desde el enfoque de la ventaja competitiva; luego, las relacionadas con el rendimiento desde la teoría de la agencia; también las vinculadas con el rendimiento del carácter familiar y el rendimiento en el área gerencial; finalmente, se presentan los indicadores generados y las reflexiones finales.

1. Fundamentación teórica

1.1. Algunos aportes teóricos acerca de las empresas familiares

El eje central de la calificación de familiar de una empresa es que la familia determina la visión y los mecanismos de control de la misma y contribuye a la creación de recursos y capacidades únicas (Chrisman, Chua y Litz, 2003).

Según el European Group of Managed and Family Enterprises (conocido por sus siglas en Francés como GEEF, 2008) se considera una compañía como familiar si reúne las siguientes características:

- La mayoría de las acciones con derecho a voto están en posesión de la persona física que fundó la compañía, de la que ha adquirido la empresa, o en manos de sus cónyuges, padres, hijos o descendientes de éstos.
- La posesión de la mayoría de las acciones con derecho a voto puede ser por vía directa o indirecta.

- Al menos un representante de la familia está involucrado en el gobierno y la administración de la compañía.
- Las empresas cotizadas se consideran familiares si la persona que fundó o adquirió la compañía (o sus familiares o descendientes) posee al menos el 25% del derecho a voto, conferido por su porcentaje de capital social.

Resulta oportuno destacar que la empresa familiar es la forma de propiedad y gestión mayoritaria en todo el mundo. Según Tapies (2011), en el tejido empresarial internacional los porcentajes de participación que tienen dichas empresas en el Producto Interno Bruto (PIB) son impresionantes. La cifra de este tipo de compañías se eleva en Estados Unidos a 96 %, mientras que en América del Sur alcanza el 80% en promedio; esto incluye un gran porcentaje de su presencia en los mercados bursátiles.

Por su parte, Dyer (2006) analiza el efecto que tiene sobre la compañía el hecho de que una familia sea la propietaria. Entre los efectos positivos, se pueden mencionar los siguientes: menores costos, al manejar los mismos objetivos de los responsables principales y debido a la existencia de un mayor nivel de confianza entre sus directivos y a la promoción de acciones orientadas a compartir valores comunes; ventajas relacionadas con el capital humano, en términos de habilidades especiales, flexibilidad y motivación; asimismo, ventajas para la formación de capital social, en virtud de considerar a la familia y empresa como dos redes que se superponen para el beneficio de la organización.

Asimismo, entre los efectos positivos se encuentran las ventajas en términos de marca y reputación de la propia familia, asociadas con el capital psicológico y financiero, al tomar en cuenta que la familia puede tener activos de ambos tipos, susceptibles de ser usados para ayudar a la institución.

El autor antes citado, también refiere las posibles desventajas existentes en torno al análisis antes referido; en este sentido, destaca el posible aumento de costos debido a: problemas familiares que deben resolverse o al oportunismo y a una mala gerencia, producto de una elección basada en relaciones personales y no en méritos y a la falta de control de la gestión, como consecuencia de una abnegación malinterpretada.

De igual manera, otras desventajas pueden ser el nepotismo, la carencia de habilidades o talentos o la inadecuada formación de los miembros de la familia que optan a cargos gerenciales dentro de la empresa; la poca o ninguna voluntad común para de-

sarrollar capital social, debido a la desconfianza hacia el personal externo o no familiar; conflictos internos que pudieran afectar la imagen de la organización y, por último, que la familia use la compañía y sus activos financieros con objetivos personales, drenando recursos de la misma.

1.2. Consideraciones sobre el rendimiento desde el enfoque de la ventaja competitiva

De acuerdo con Leiblein (2011), este enfoque de recursos y capacidades se fundamenta en tres pilares fundamentales: a) Recursos valiosos, b) Factor de mercado, c) Ventajas competitivas, siendo este último el más interesante para este estudio, como escala de medida del rendimiento de una empresa. Según Brandenburger y Stuart (1996); Peteraf y Barney (2003), en efecto, en el caso específico de una empresa familiar se deben introducir indicadores que reflejen la idea de ventaja competitiva por medio de su propio concepto, el cual reside, básicamente, en la creación de valor que ocurre en la variación entre la disposición a pagar por parte del consumidor y el costo del producto.

1.3. Consideraciones sobre el rendimiento desde la teoría de la agencia

Para poder explicar el significado de la teoría de la agencia, se presentan las siguientes definiciones: El *principal* o jefe, responsable, director, presidente, entre otros, es quien requiere la realización de una acción, conducta específica o ejecución de un servicio por parte del agente o trabajador, consultor, especialista, que debe manifestar la conducta o acción requerida por el principal; es decir, es quien posee la información, capacidad o aptitudes de las cuales carece el principal y por las que demanda el servicio del agente (Barrionuevo, Munt y Arri, 2009).

Cabe agregar que esta relación determina que el agente posee información a la cual el principal no puede acceder, por lo cual el desempeño del agente queda a merced de su propia moral, dando origen a lo denominado en economía como *riesgo moral*, mejor conocido por sus palabras en inglés *moral hazard*.

En este sentido, si la información se distribuyese de manera equitativa entre ambos participantes, la retribución a los servicios brindados por el agente al interior de la firma sería óptima. Sin embargo, la teoría de la agencia parte del concepto de que el acuerdo no es completo, el tiempo que demanda el servicio a pres-

tar es generalmente indefinido y el conocimiento requerido es tan específico que no puede ser reemplazado con facilidad.

De los planteamientos anteriores se deduce que el agente puede tomar una conducta oportunista, aprovechándose de la posición desventajosa que mantiene el principal en la relación. La diferencia existente entre los resultados que arrojaría la relación económica si el agente actúa apegado a la moral y el resultado producido por la actitud astuta del mismo, deriva en los llamados *costos de agencia*. Ante la advertencia de su situación de desventaja, el principal debe realizar acciones de monitoreo sobre la actividad o conducta oportunista del agente. Esta auditoría genera costos que no deben omitirse y son llamados *costos de monitoreo*.

Aparte del monitoreo necesario en caso de que el agente sea un gerente externo, cuando se da el caso de que éste es un gerente familiar, pueden derivarse situaciones de riesgo moral, que de acuerdo con Barrionuevo, Munt y Arri (2009) pueden enumerarse de la siguiente manera:

- Utilice información referente a las oportunidades de negocio de la firma, a la cual accede por pertenecer al núcleo familiar, para abrir su propio negocio fuera de la empresa.
- Dirija la actividad empresarial hacia aquellas áreas o actividades que le permitan perpetuarse en el cargo ejercido, al considerar que en dichas áreas posee una capacidad específica.
- Realice un uso excesivo de los pagos y remuneraciones que tiene a disposición por parte de la empresa.

Cuando el familiar político se incorpora en carácter de trabajador, se producen conflictos de mayor difícil resolución, puesto que si bien no mantiene lazos sanguíneos con la familia, se encuentra inserto en ella, accediendo a determinada información que lo pueden conducir a ejercer actitudes oportunistas o de moral *hazard*.

Los tres tipos de relaciones anteriores permiten brindar una idea general del razonamiento sobre el cual se sustenta la necesidad de la empresa familiar de diseñar un sistema de control y monitoreo que le permita reducir al máximo los costos de agencia provocados por el hecho de ser una empresa de este tipo y trasladar las ineficiencias propias de la familia al interior de la organización.

1.4. Consideraciones sobre el rendimiento del carácter familiar

Este tipo de consideraciones hace necesario utilizar indicadores que ayuden a identificar la percepción del éxito familiar, como los que manejan Dyer y Gibb (1994), al recoger numerosos aspectos socioemocionales como la calidad de vida en el trabajo, seguridad, independencia parental, el tiempo para compartir en familia, la lealtad y apoyo a la misma, la unión familiar, el respeto al nombre, lealtad a los clientes, mantener una buena imagen del entorno, el interés común en los negocios, entre otros.

En este mismo orden, más amplio aún es el sistema de indicadores de Rutheford, Muse y Oswald (2006) que también incluye indicadores de la familia con respecto al negocio, teniendo en consideración a los valores familiares. Por su parte, el trabajo de Nuñez-Cacho, Grande y Muñoz (2012) es especialmente importante en componer esta variable con el grado de satisfacción de la familia con el negocio, de los empleados familiares y del grado de satisfacción del sucesor o potencial sucesor.

1.5. Consideraciones del rendimiento del área gerencial

Básicamente se analiza el rendimiento en dos partes: el rendimiento organizacional, en el cual se incluyen indicadores como: calidad de los productos y servicios de la empresa, desarrollo de nuevos productos, satisfacción del cliente, entre otros. Y la segunda: el rendimiento de mercado con indicadores de mercadeo, crecimiento de ventas, rentabilidad y cuotas de mercado, entre otros.

Estos indicadores pueden y deben aplicarse a la medida del rendimiento de las empresas familiares, pero no pueden ser los únicos, deben conjugarse con los otros indicadores ya analizados en los apartados anteriores.

2. Metodología

La presente investigación tiene carácter descriptivo, al enfocarse en generar indicadores de rendimiento con la finalidad de determinar el comportamiento de las empresas familiares del sector educativo venezolano.

El estudio se clasificó como una investigación documental con un diseño bibliográfico, debido a que el análisis de la información se apoya en la recopilación, reflexión e interpretación de do-

cumentos referentes a formulación de indicadores de rendimiento en las dimensiones gerenciales y familiares.

3. Indicadores de rendimiento para empresas familiares del sector educativo universitario del Municipio Maracaibo del Estado Zulia

Un indicador de acuerdo con Serna Gómez (2011) es un conjunto de variables cuantitativas o cualitativas que se va a medir y monitorear.

Además, el autor antes citado señala que debe medir el comportamiento de la variable en cuestión y no desviar la atención hacia otros aspectos; su tendencia o sus resultados reflejan los logros o fallas de la realización de cada estrategia; el numerador y el denominador del indicador deben tener una relación directa y coherente.

Cuadro 1
Indicadores de rendimiento para empresas familiares del sector educativo universitario del municipio Maracaibo del estado Zulia

Dimensión	Objetivo	Indicador	Fórmula de cálculo
Empresa	Determinar la rentabilidad económica-financiera de la empresa de los últimos 5 años	-Crecimiento de ventas de los últimos 5 años	-(Ventas año t-variante año t-1)/Ventas año t-1) *100
	<u>Atributo:</u> Rentabilidad	-Ingresos del Año	- Total Ingresos año t
	<u>Umbral o meta:</u> Manejar una utilidad por año del 20% o más.	- Número de Ventas	- Total ventas año t
	<u>Escala de medida:</u> absoluta	- Utilidad o Pérdida del Ejercicio	- Ingresos año t - gastos y costos año t
	<u>Horizonte temporal:</u> anualmente	- Rentabilidad	- Beneficio /Inversión
	Determinar la relación de la rentabilidad económico-financiera de la empresa de los últimos 5 años con el presupuesto definido para tal fin.	- Retorno de la Inversión	- Margen sobre ventas/rotación del activo
	<u>Atributo:</u> Rentabilidad	- Compras	- Compras totales/ingresos totales
	<u>Umbral o meta:</u> Manejar una utilidad por año del 20% o mas sobre lo presupuestado	- Utilidad o Pérdida del Ejercicio	- Ingresos año t - gastos y costos año t
	<u>Escala de medida:</u> absoluta	- Rentabilidad	- Beneficio /Inversión
	<u>Horizonte temporal:</u> anualmente		

Cuadro 1 (Continuación)

Dimensión	Objetivo	Indicador	Fórmula de cálculo
Ventaja competitiva	Determinar la rentabilidad económica-financiera en términos de crecimiento	-Crecimiento de las ventas -Crecimiento de los ingresos	-Ventas de la empresa/ventas del sector -Ingreso final año t/ingreso inicial año t
	<u>Atributo</u> : Ventaja Competitiva	-Percepción de rentabilidad frente a competidores	-Rentabilidad/Rentabilidad sector
	<u>Umbral o meta</u> : Aumentar los ingresos por año en un 10%		
	<u>Escala de medida</u> : absoluta		
	<u>Horizonte temporal</u> : anualmente		
	Comparar la rentabilidad económica-financiera en términos de crecimiento con el incremento de los competidores del mismo sector.		
	<u>Atributo</u> : Ventaja Competitiva		
	<u>Umbral o meta</u> : Tener un 5% más de rendimiento que el rendimiento del sector		
	<u>Escala de medida</u> : absoluta		
	<u>Horizonte temporal</u> : anualmente		
Costes de agencia	Determinar el costo promedio anual x empleado	-Costo de auditoría -Razones operativas financieras	-Costos de auditoría/costos totales -Liquidez
	<u>Atributo</u> : Costo de Agencia	-Personas Empleadas -Participación de Familiares Empleados	-Endeudamiento -Rentabilidad -Crecimiento -Valoración
	<u>Umbral o meta</u> : Determinar el costo promedio anual por empleado		-Número de empleados totales -Número de empleados familiares/ Número de empleados totales.
	<u>Escala de medida</u> : absoluta		
	<u>Horizonte temporal</u> : anualmente		
	Determinar la relación del costo promedio anual x empleado con el número de empleados familiares.		
	<u>Atributo</u> : Costo de Agencia		
	<u>Umbral o meta</u> : Bajar el costo de agencia en un 5%		
	<u>Escala de medida</u> : absoluta		
	<u>Horizonte temporal</u> : anualmente		

Cuadro 1 (Continuación)

Dimensión	Objetivo	Indicador	Fórmula de cálculo
Gerencial	<p>Determinar el nivel de satisfacción de clientes con la organización.</p> <p><u>Atributo</u>: Satisfacción del cliente</p> <p><u>Umbral o meta</u>: Incrementar el número de clientes en un 5% por semestre</p> <p><u>Escala de medida</u>: absoluta</p> <p><u>Horizonte temporal</u>: anualmente</p> <p>Determinar el nivel de satisfacción de empleados con la organización.</p> <p><u>Atributo</u>: Satisfacción del empleado</p> <p><u>Umbral o meta</u>: Disminuir las horas de ausencia en un 15%</p> <p><u>Escala de medida</u>: absoluta</p> <p><u>Horizonte temporal</u>: anualmente</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Servicios de la empresa - Desarrollo de nuevos productos de mercado - Satisfacción del Cliente - Compromiso de los empleados con la organización. - Satisfacción de los empleados con la organización. - Nivel de Ausentismo - Rotación de empleados 	<ul style="list-style-type: none"> - Costo de los servicios ofrecidos/Ingresos netos - Ventas del nuevo producto/Ventas totales - Ingresos Totales / Ingresos del sector - Número de clientes nuevos - Número de Clientes Nuevos/Número de Clientes Totales - Número de evaluaciones deficientes / total de evaluaciones - Antigüedad de empleados/antigüedad de empleados del sector - Horas hombre ausencia / Horas hombre totales - Número de retiros/total de empleados.
Familiar	<p>Determinar la calidad de vida ofrecida a los empleados familiares, dentro de la organización.</p> <p><u>Atributo</u>: Calidad de vida</p> <p><u>Umbral o meta</u>: Incrementar el número de familiares en la organización</p> <p><u>Escala de medida</u>: absoluta</p> <p><u>Horizonte temporal</u>: anualmente</p> <p>Determinar la calidad de vida ofrecida a los empleados familiares, fuera de la organización.</p> <p><u>Atributo</u>: Calidad de Vida</p> <p><u>Umbral o meta</u>: Incrementar el costo de los programas de bienestar familiares en 5%</p> <p><u>Escala de medida</u>: absoluta</p> <p><u>Horizonte temporal</u>: anualmente</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Calidad de vida en el trabajo - Lealtad y apoyo a la familia - Interés familiar en los negocios. - Seguridad Familiar - Tiempo para compartir en familia - Mantener una buena imagen del entorno 	<ul style="list-style-type: none"> - Costo de los programas de bienestar para familiares/ingresos netos - Antigüedad de empleados familiares/número de empleados familiares - Número de familiares empleados/número de familiares en edad de trabajar. - Costo de la seguridad familiar/ingresos netos - Horas hombre trabajadas por la familia/horas hombre totales - Número de quejas externas

Fuente: Calimán y Calimán (2012).

Reflexiones finales

Las empresas familiares constituyen un importante número del total de organizaciones privadas en el mundo. El sector educativo universitario privado en Venezuela, no escapa de esta realidad. Pero así como su origen es distinto a una empresa societaria normal, la manera de medir su rendimiento también lo es.

En este sentido, se ha demostrado la necesidad que tienen las empresas familiares del sector estudiado en la presente investigación, de tener un instrumento que les permita medir su propio rendimiento con indicadores que no sean únicamente los empresariales, sino que se tomen en cuenta indicadores familiares y socioemocionales. Esto se debe a que en este tipo de empresas, los procesos capaces de fortalecer su saber-hacer, en pro de consolidar sus operaciones, son aquellos en los que se hará énfasis, razón por la cual la gestión de la gerencia y las gestiones con respecto a la dimensión familiar, son los destacados.

Utilizando una metodología descriptiva bajo la técnica de la observación y el análisis de documentos, se pudo construir una tabla de indicadores del rendimiento de empresas familiares del sector educativo universitario, demostrando que los indicadores familiares tienen un peso relevante en lo que a la satisfacción en la organización y visión empresarial se refiere. Los indicadores de gerencia y de costos de agencia son más objetivos, pero a la vez, más difíciles de conseguir información certera y actualizada.

Como recomendación para un próximo trabajo en el área, debe ahondarse en el diseño del instrumento que defina con precisión las dimensiones, indicadores e ítems para poder aplicarlo a las empresas familiares del sector educativo universitario del municipio Maracaibo del estado Zulia y, de esta manera, obtener una información más confiable que pueda ayudar a determinar la marcha del negocio a través de un tiempo más prolongado y no solo en un momento determinado. De la misma manera, se podrá determinar el rendimiento de este tipo de empresa y poder saber a ciencia cierta, cuál tipo de dimensión afecta más la marcha del negocio (gerencial, familiar, socioemocional, entre otras) y poder trabajar directamente en mejorarla o afianzarla, según sea el caso.

Referencias bibliográficas

- BARRIONUEVO, G., MUNT, J., ARRI, N. (2009). La teoría de la agencia: un abordaje para estudiar las problemáticas de las empresas familiares de segunda generación. **Revista Cifra**. No. 5. Pp.309-330. Buenos Aires, Argentina.
- BRANDENBURGUER, A., STUART, H. (1996). *Value-based business strategy*. **Journal of Economics and Management Strategy**. Vol. 5, pp5-24.
- CHRISMAN, J., CHUA, J., LITZ, R. (2003). *A Unified systems perspective of family firm performance: An extension and integration*. **Journal of Business Venturing**, Vol 18. No. 4. Pp.467-472.
- DYER, W. (2006). *Examining the "family effect" on firm performance*. **Family Business Review**. Vol. 19. No. 4, pp. 253-273.
- DYER, W., GIBB. (1994). *Potential contributions of organizational behavior to the study of family owned business*. **Family Business Review**. Vol. 7, No. 2. pp109-134.
- EUROPEAN GROUP OF MANAGED AND FAMILY ENTERPRISES. Asamblea General, 2008.
- LEIBLEIN, M. (2011). *What do resource and capability-based theories propose?* **Journal of Management**. Vol. 37, No. 1, pp. 909-932.
- NUÑEZ-CACHO, P., GRANDE, F., MUÑOZ, A. (2012). Rendimiento en las empresas familiares desde las teorías de recursos y capacidades de agencia. **Revista de Empresa Familiar**. Vol. 2, No. 1. pp7-20.
- PETERAF, M; BARNEY, J.B. (2003). *Unraveling the resource base tangled*. **Managerial and decision economics journal**. Vol. 24, pp. 309-323.
- RUTHEFORD, M., MUSE, L., OSWALD, S. (2006) *A new perspective of the developmental model for family business*. **Family Business Review**. Vol. 19. No. 4. Pp317-326.
- SERNA GÓMEZ, H. (2001). **Índices de Gestión**. Bogotá, Colombia: Editores 3R.
- TAPIES, J. (2011). Empresa familiar: un enfoque multidisciplinar. **Universia Business Review**. No. 32, pp. 12-25. Madrid. España: Portal Universia,