

La profesionalización: Elemento clave para disminuir prácticas negativas en las micro, pequeñas y medianas empresas familiares

Área de Investigación: Administración de la micro, pequeña y mediana empresa

María del Rosario Barradas Martínez
Universidad Tecnológica de la Mixteca
México
rosario_barma@yahoo.com.mx

José Rodríguez Lázaro
Universidad Tecnológica de la Mixteca
México
siac08@yahoo.com.mx

Adriana Sánchez Meza
Universidad Tecnológica de la Mixteca
México
adrianasm@hotmail.com



Octubre 3, 4 y 5 de 2012
Ciudad Universitaria
México, D.F.

XVIII CONGRESO INTERNACIONAL DE CONTADURÍA ADMINISTRACIÓN E INFORMÁTICA

División FCA, Facultad de Contaduría y Administración, UNAM. Fotografía: Rutilo López-Chavez

<http://congreso.investiga.fca.unam.mx>

informacongreso@fca.unam.mx

Teléfonos

52 (55) 5622.84.90

52 (55) 5622.84.80

Fax

52 (55) 5616.03.08



ANFECA
Asociación Nacional de Facultades y
Escuelas de Contaduría y Administración

División de Investigación, Facultad de Contaduría y Administración, UNAM
Circuito Exterior s/n, Ciudad Universitaria, México, D.F., C.P. 04510

La profesionalización: Elemento clave para disminuir prácticas negativas en las micro, pequeñas y medianas empresas familiares

Resumen

La ciudad de Huajuapán de León, Oaxaca, registra un importante crecimiento del sector terciario, el cual está orientado a la comercialización y suministro de bienes y servicios. Un rasgo muy particular que se observa es que en su mayoría estas actividades son realizadas por empresas familiares. En esta ciudad, como en resto del país, las empresas familiares son el pilar de la economía debido a que contribuyen de manera sustancial en la generación de empleos y al producto interno bruto, es por ello que resulta preocupante el alto índice de fracaso que se presenta en este tipo de empresas.

En este contexto, la presente investigación pretende hacer un análisis de las prácticas negativas a las que se enfrentan las Mipyme familiares, y con base en ello proponer acciones que permitan lograr su profesionalización, de tal manera que éstas puedan asegurar su continuidad y permanencia en el mercado.

Palabras clave: Profesionalización, prácticas negativas, empresa familiar



Octubre 3, 4 y 5 de 2012
Ciudad Universitaria
México, D.F.

CONGRESO
INTERNACIONAL
DE
CONTADURÍA
ADMINISTRACIÓN
E
INFORMÁTICA

<http://congreso.investiga.fca.unam.mx>

informacongreso@fca.unam.mx

Teléfonos

52 (55) 5622.84.90

52 (55) 5622.84.80

Fax

52 (55) 5616.03.08



ANFECA
Asociación Nacional de Facultades y
Escuelas de Contaduría y Administración

División de Investigación, Facultad de Contaduría y Administración, UNAM
Circuito Exterior s/n, Ciudad Universitaria, México, D.F., C.P. 04510

1. Introducción

Las empresas familiares en México tienen un papel relevante, pueden verse como una fuente vital de la economía, al representar aproximadamente el 90% de las empresas que operan en el país (Centro de Excelencia en Gobierno Corporativo, 2009). Generalmente se piensa que este grupo sólo abarca las micro, pequeñas y medianas empresas, sin embargo, existen grandes corporaciones que son de carácter familiar, por citar algunos ejemplos: CEMEX, FEMSA, Televisa, entre otras. De acuerdo a datos publicados en 2010 por la Secretaría de Economía, en el país existen 10 millones de negocios familiares en los que colaboran 14.4 millones de personas, aproximadamente una tercera parte del total del personal ocupado en el país.

Lo anterior, permite reconocer la gran importancia que tiene la empresa familiar en el crecimiento de un país. Sin embargo, existen diversas estadísticas que indican que siete de cada diez empresas familiares desaparecen al realizar el cambio de la primera a la segunda generación y de las tres restantes, sólo una sobrevivirá al cambio de la siguiente generación, debido principalmente a la falta de profesionalización en su estructura, la falta de conocimientos y de planeación. Lo que genera cierta preocupación y al mismo tiempo interés por analizar este tipo de empresas.

Esta ponencia tiene como objetivo presentar las prácticas negativas que enfrentan las empresas familiares de la Ciudad de Huajuapán de León, Oaxaca, que corresponden a la clasificación de micro, pequeña y mediana, y a partir de ello, se proponen los elementos para lograr su profesionalización.

El documento consta de tres partes principales: un breve marco teórico; un análisis de las principales características del sector empresarial y la presentación de las principales prácticas negativas que enfrentan las empresas familiares de la ciudad, asimismo una reflexión de los resultados.

Esta investigación surge como resultado del proyecto “Análisis Multifactorial de las Mipyme de la Ciudad de Huajuapán de León, Oaxaca”, que se está llevando a cabo por un grupo de profesores y estudiantes.

2. La empresa familiar y su profesionalización

El término empresa familiar no logra definirse de forma precisa, dado que este concepto se puede abordar desde diferentes vertientes: la referente a la estructura propietaria que se enfoca a la participación accionaria de la familia en la empresa y la otra por la participación que se tiene en la dirección del negocio (Centro de Excelencia en Gobierno Corporativo, 2009).

Considerando estas dos vertientes, Belausteguigoitia (2006) menciona que la empresa familiar es “una organización controlada y operada por los miembros de una familia”, por su parte Grabinsky (2002) la define como “aquella en la que los dueños y los que la operan toman decisiones estratégicas y operativas, y son miembros de una o varias familias”.

<http://cega.unam.mx>

Teléfonos

52 (55) 5622.84.90

52 (55) 5622.84.80

Fax

52 (55) 5616.03.08

Ward (Citado en Belausteguigoitia, 2006) incorpora a este concepto el elemento continuidad y define la empresa familiar como “una organización que pasará a la siguiente generación para su dirección y control” (p.22). En esta investigación, se tomará como referencia la definición que plantea Bermejo, debido a que consideramos que integra los elementos distintivos de este tipo de empresas: Propiedad, gestión y continuidad.

“La empresa familiar es aquella en la que la familia fundadora posee una participación significativa de su capital (...), además generalmente la familia participa activamente en la dirección mediante la incorporación de algunos de sus miembros a los órganos de gobierno y, en ocasiones, a posiciones directivas y, como fin último, aspira a desarrollar en el futuro un proyecto empresarial bajo su control” (Bermejo, 2008:52).

En relación al concepto de prácticas negativas; según el diccionario de la Real Academia de la Lengua Española, el término práctica se define “como el uso continuado, costumbre o estilo de algo”; que al unirlo con el concepto negativo en el contexto empresarial, se entenderá como la costumbre o el estilo de los empresarios de realizar funciones o procesos que no aportan valor o generan conflictos entre los sistemas que integran la empresa familiar.

Mercado (2009) señala que en México no más del 20% de las Mipyme familiares llegan a los cinco años de operación, esto se debe principalmente a la falta de profesionalización en su estructura, la falta de conocimiento y de planeación, y las que logran superar los primeros cinco años, usualmente terminan por cerrar, al no saber transferir la operación y estrategia a los hijos o familiares.

En este contexto, se debe señalar que, uno de los principales desafíos que enfrentan las empresas familiares sobre todo las micro, pequeñas y medianas es lograr la profesionalización, ya que generalmente el fundador inicia su negocio de manera empírica y con una forma particular de hacer las cosas. Sin embargo, conforme la empresa va creciendo y posicionándose en el mercado su administración se vuelve más compleja, por lo que, el fundador debería centrarse en reconocer que su función fundamental es establecer una visión de largo plazo y orientar su esfuerzo a desarrollar una empresa competitiva. Al respecto Belausteguigoitia (2006) menciona que para los empresarios representa un reto la profesionalización, debido a que generalmente suelen dejarse llevar por la inercia y les cuesta más trabajo transformarse, aunado a que permanecen en la dirección durante un largo periodo, trayendo como resultado cierta resistencia a los cambios que exige este proceso.

Por su parte, Arosa y Rodríguez (2008) señalan que la profesionalización es consecuencia de los siguientes factores:

- El crecimiento de la empresa, que hace ineficaces los métodos intuitivos de gestión, por lo que deben ceder el paso a un manejo profesionalizado.

▪ Las exigencias que impone un entorno cada vez más competitivo, es decir la capacidad que tenga la empresa para hacer frente al cambio permanente de las organizaciones profesionalizadas.

52 (55) 5622.84.90
52 (55) 5622.84.80

Fax 52 (55) 5616.03.08

- Los conflictos derivados del incremento de miembros familiares involucrados en la empresa; al pretender que todos los integrantes de las sucesivas generaciones participen directamente en la empresa, ocasionando que la gestión sea más difícil.
- La incapacidad de los sucesores para la gestión y dirección.

En este orden de ideas, es importante resaltar que el término profesionalización no sólo incluye el hecho de que se incorporen personas con una preparación profesional adecuada a la empresa, o que el fundador se capacite en temas relacionados con la administración de negocios; esto sólo es el comienzo, las acciones de fondo deberían estar enfocadas a diseñar estrategias que permitan mejorar las prácticas que se realizan en la empresa, tales como: un diseño adecuado de la organización, toma de decisiones descentralizada, un proceso de planeación estratégica, separación entre los intereses familiares y empresariales, entre otros.

Los elementos de la profesionalización que se citan en forma recurrente en estudios sobre esta temática son: fijar metas y reglas claras; valorar el desempeño y la ética de los empleados; contratar personal sobre la base de su capacidad para contribuir; otorgar ascensos también en función de las contribuciones (Davis, 2010); toma de decisiones descentralizada; delegación de autoridad y responsabilidad; apertura a la diversidad de pensamiento; un proceso de planeación estratégica (Belausteguigoitia, 2006); presupuestos; y reuniones de seguimiento (Müller *et al.*, 2005).

Meroño (2009) señala que la profesionalización “no es otra cosa que disponer de directivos y sistemas de gestión que permitan las decisiones y el funcionamiento más eficaz y eficiente”. Por su parte, Durán (2012), enfatiza que profesionalizar una empresa “no necesariamente consiste en que la dirección y administración sea transferida a miembros no familiares, sino que debe asociarse a una nueva manera de dirigir y administrar la empresa, independientemente de quienes la conduzcan sean miembros familiares o no de la familia propietaria”.

Belausteguigoitia (2006) y Davis (2010) refieren que la profesionalización “es un proceso de transformación gradual que implica un cambio de mentalidad en cada uno de los elementos de la organización. A menudo, este proceso tiene lugar en los momentos de transición de la propiedad del negocio y de la autoridad administrativa de una generación a la siguiente, por lo que frecuentemente los fundadores, se sienten desplazados, dado que implica adoptar estilos o métodos de gestión diferentes a los que ellos concibieron”. Enfatizando que las empresas profesionales se guían por valores que las fortalecen y las ayudan a aprender.

La profesionalización en las empresas es necesaria a medida que está evolucionando y crece, al respecto Leach (1993) señala que las empresas pasan por diferentes etapas de desarrollo y crecimiento predecibles (véase tabla 1), y tienen que enfrentar diversos cambios, entre los que se pueden citar: el ciclo de vida de los productos o servicios, la competencia, los gustos y preferencias de los clientes, aunado a las necesidades cambiantes de la familia.

<http://congreso.investigafca.unam.mx>

informacongreso@fca.unam.mx

Teléfonos

52 (55) 5622.84.90

52 (55) 5622.84.80

Fax

52 (55) 5616.03.08



Tabla 1
Etapas del desarrollo empresarial

Etapa	Características
Primera etapa. Desarrollo orientado al producto	<ul style="list-style-type: none"> - La estructura de la organización es simple. - Se identifica una necesidad en el mercado y el fundador inventa, adapta o compra un producto o servicio para satisfacerla. - El objetivo de corto plazo es la supervivencia. - Los sistemas de planeación formal no existen. - Las decisiones se basan en la improvisación. - El fundador controla todas las actividades y niveles de la empresa.
Segunda etapa. Desarrollo orientado al proceso	<ul style="list-style-type: none"> - La empresa ha logrado estabilidad comercial y equilibrio financiero. - La toma de decisiones es centralizada. - Sólo se han delegado algunas funciones básicas. - Se introducen algunos controles y métodos de organización, para mejorar la eficiencia de la organización. - La empresa continúa creciendo y su administración es más compleja. - Surgen conflictos por la incorporación de algunos miembros familiares a la empresa. - Conflictos entre el sistema familiar y empresarial.
Etapa	Características
Tercera etapa. Desarrollo orientado a la planificación	<ul style="list-style-type: none"> - Existe integración entre el personal, los sistemas y los procesos. - Se crea un equipo de administración. - Cuenta con la capacidad para alcanzar nuevos niveles de crecimiento y rentabilidad a largo plazo. - Comienza a desarrollarse una cultura definida sobre la base de la toma de decisiones descentralizada y una estructura de gestión coherente. - El crecimiento se controla a través de la planeación estratégica. - Los puestos clave son debidamente remunerados, se comprometen en el proceso de toma de decisiones y son responsables de establecer y evaluar las expectativas de rendimiento.

Fuente: Elaboración propia con base en Peter Leach (1993).

Como se puede observar, en la tabla anterior, la evolución y crecimiento del negocio, es lo que determina en qué momento se debe profesionalizar la empresa. En este sentido, Leach (1993) señala que una vez que se ha logrado la profesionalización de la empresa se puede llegar a la tercera etapa de desarrollo: la planificación, la cual tendrá por objetivo el diseño de acciones que permitan a la empresa contar con una ventaja competitiva para asegurar su crecimiento y rentabilidad en el largo plazo.

Al estudiar la empresa familiar es importante no perder de vista que en sus decisiones prevalece el aspecto emocional, lo que la hace un sistema social complejo, al interrelacionarse tres subsistemas, la familia, la empresa y la propiedad. Tagiuri y Davis (1982) señalan esta representación en el Modelo de los Tres Círculos, el cual es una herramienta de gran ayuda al analizar este tipo de empresas, dado que permite explicar de forma gráfica las interrelaciones de carácter afectivo y material que se derivan de los tres grupo de personas involucrados (familia, empresa y propiedad) y las dificultades de conjugar las mismas para evitar que perjudiquen la efectividad de la empresa familiar (Sánchez-Crespo y Sánchez, 2002), por lo que el reto consiste en encontrar puntos convergentes para crear alternativas estratégicas para estos subsistemas (Müller, Luthe, Mora, Sarjanovich y Sashida, 2005).



Solís y Montiel, (2008); Pérez, Mánica y Pérez (2008), tomando como referencia el Modelo de los Tres Círculos y apoyados del cuestionario de diagnóstico propuesto por Belausteguigoitia, realizaron estudios en empresas familiares de servicios, en los que concluyen que la profesionalización es un elemento que contribuye a mantener la permanencia y continuidad de este tipo de empresas en el mercado.

3. Planteamiento del problema

Huajuapán de León forma parte de la Región Mixteca Oaxaqueña, una de las regiones con una alta tasa de migración a los Estados Unidos, siendo las remesas un elemento importante para la economía local, de acuerdo al último corte emitido por el Banco de México, de enero a septiembre del año 2011, el estado de Oaxaca recibió mil 84 millones de dólares, de los cuales el 35% correspondieron a la Región Mixteca, ubicándola en el primer sitio como receptora de más dólares remitidos por los migrantes radicados en la Unión Americana.

En la ciudad, se observa un importante crecimiento del sector terciario, el cual se orienta a la comercialización y suministro de bienes y servicios, siendo la actividad central, el comercio.

Las Mipyme de Huajuapán de León se caracterizan en general, por ser de tipo familiar, representando aproximadamente el 80% del total de las empresas (Villagómez, 2010). En esta ciudad la mayoría de las empresas son administradas empíricamente tomando decisiones de manera intuitiva, lo que trae como consecuencia que los fundadores incurran en prácticas negativas que impiden su crecimiento, permanencia y continuidad. En este sentido resulta preocupante el alto índice de fracaso de este tipo de empresas.

Si bien es cierto que existen diversos estudios sobre la profesionalización en la empresa familiar, estos se han enfocado fundamentalmente para grandes empresas. Por lo que éste trabajo tiene como objetivo principal identificar las prácticas negativas que enfrentan las micro, pequeñas y medianas empresas familiares de la Ciudad de Huajuapán de León, Oaxaca, y a partir de este análisis realizar propuestas que puedan ser aplicadas no sólo a las empresas locales, si no que sirvan de guía a empresas de las mismas características, y dimensiones, ubicadas en contextos sociales y económicos semejantes.

4. Metodología

Para realizar el análisis, en esta primera fase del estudio se consideraron 68 empresas de la Ciudad de Huajuapán de León, Oaxaca, en las cuales se han realizado actividades de consultoría gratuita, como parte de la vinculación empresa-universidad.

Las etapas para realizar esta investigación fueron las siguientes: primero se estableció el contacto con los empresarios con la finalidad de darles a conocer los objetivos, alcances y beneficios del estudio, asimismo se diseñó un guion de entrevista para realizar un diagnóstico preliminar de cada una de las empresas.

Posteriormente, con base en el diagnóstico previo se diseñaron las preguntas del cuestionario, considerando los subsistemas familia, empresa y propiedad. Sin embargo, en este trabajo sólo se presenta información relacionada con la empresa.

52 (55) 5622.84.90

52 (55) 5622.84.80

Fax 52 (55) 5616.03.08

Para obtener información sobre la empresa, el instrumento integró dos secciones; la primera ayuda a identificar el perfil de la empresa y la segunda contiene factores agrupados por áreas: administración, mercadotecnia, finanzas y recursos humanos, mismos que permitieron detectar las prácticas negativas más comunes (véase tabla 2). Para los reactivos se utilizó una escala de cuatro categorías, 3=sí o siempre, 2=casi siempre, 1=algunas veces y 0=no o nunca.

Tabla 2
Factores a evaluar por área

Administración	Mercadotecnia	Finanzas	Recursos humanos
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Toma de decisiones ▪ Delegación de responsabilidad y autoridad ▪ Manuales administrativos ▪ Planeación estratégica ▪ Plan de sucesión ▪ Órganos de gobierno 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Comportamiento de ventas ▪ Clientes ▪ Competencia ▪ Estrategias de mercado 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Contabilidad ▪ Control ▪ Análisis financiero ▪ Planeación de recursos 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Compromiso de los colaboradores ▪ Reclutamiento y selección ▪ Contratación e inducción ▪ Capacitación y desarrollo ▪ Reconocimiento y recompensas ▪ Comunicación y motivación

Fuente: Elaboración propia

Es importante mencionar, que en algunas empresas sobre todo las micro, no se tenían formalmente definidas las áreas, por lo que, fue necesario ir guiando al empresario para obtener la información.

El cuestionario se aplicó a los propietarios y encargados o jefes de área de cada una de las empresas, del 27 de octubre al 15 de noviembre de 2011. Después de procesar la información se realizó una reunión con cada empresario y sus empleados clave, para proporcionar los datos relevantes de la investigación y finalmente se realizó una propuesta de mejora. A continuación se presenta la ficha técnica de la investigación.

Tabla 3
Ficha técnica de la investigación

Trabajo de campo	Septiembre a Noviembre de 2011.
Universo objeto de estudio	75 empresas familiares, comerciales y de servicios con una antigüedad mayor a 6 años.
Ámbito	Ciudad de Huajuapán de León, Oaxaca.
Selección de unidades muestrales	Muestreo por conveniencia.
Muestra	68 empresas.
Entrevista	Entrevista individual semiestructurada.
Cuestionario	Estructurado con 70 preguntas divididas por áreas: Administración 18 preguntas, Mercadotecnia 20, Finanzas 20, y Recursos Humanos 20.

Fuente: Elaboración propia

<http://congreso.investigacion.fca.unam.mx>

informacioncongreso@fca.unam.mx

Teléfonos

52 (55) 5622.84.90

52 (55) 5622.84.80

Fax

52 (55) 5616.03.08

5. Análisis y discusión de resultados

Para contextualizar los hallazgos que se presentan en este apartado, se considera necesario describir el perfil de las 68 empresas objeto de estudio.

Tabla 4
Perfil de las empresas de la muestra

Giro	Porcentaje
1. Servicios	60
2. Comerciales	40
Etapa de desarrollo	
1. Primera generación	60
2. Segunda generación	40
Tamaño¹	
1. Micro	20
2. Pequeña	60
3. Mediana	20

Fuente: Elaboración propia

Es importante señalar que en el análisis de la información, se identificaron situaciones que eran muy particulares de cada empresa, por lo que a continuación se presenta un resumen de las prácticas negativas que fueron más recurrentes en cada una de las empresas analizadas (véase tabla 5).

Tabla 5
Prácticas negativas más comunes agrupadas por área

Administración
<ul style="list-style-type: none"> ▪ La toma de decisiones es centralizada y se basan en la improvisación. ▪ En las empresas de primera generación el fundador controla todas las funciones de la empresa. ▪ Se considera que las políticas y procedimientos bien definidos no son necesarios. ▪ No se da el uso adecuado a los manuales administrativos. ▪ Se asignan responsabilidades pero no se confiere el mismo grado de autoridad. ▪ No se definen indicadores para medir el logro de los objetivos. ▪ La planeación es informal, restándole importancia al proceso de planeación estratégica. ▪ No se considera necesario diseñar un plan de sucesión, dado que la empresa es herencia para los hijos. ▪ El consejo de administración se creó por su carácter, pero no opera adecuadamente. ▪ Excesivo control, al extremo de caer en la burocracia. ▪ Definición informal de las funciones y responsabilidades.
Mercadotecnia
<ul style="list-style-type: none"> ▪ En las empresas de primera generación se detectó que los empresarios consideran que no es necesario diseñar estrategias de mercadotecnia, dado que los clientes llegan por sí solos. ▪ No existe una mínima cultura de servicio, la percepción es que son ellos quienes le hacen le hacen un favor al cliente al vender su producto. ▪ Las empresas de segunda generación realizan estudios de mercado, pero no utilizan la información adecuadamente en el proceso de toma de decisiones y en el diseño de estrategias para incrementar las ventas. ▪ Insuficiente inversión en publicidad y promoción.
Finanzas

¹ En la clasificación de acuerdo al tamaño de la empresa, se tomó como referencia, la publicada el 30 de junio de 2009 por la Secretaría de Economía la cual establece una nueva clasificación de las micro, pequeñas y medianas empresas, con base al monto de sus ventas anuales y número de trabajadores.

- Las empresas de primera generación no tienen separados los gastos familiares de los empresariales.
- Consideran que obtener utilidades es el objetivo principal de la empresa.
- Las empresas de segunda generación realizan análisis financiero, pero no utilizan la información para tomar decisiones.

Recursos Humanos

- No consideran importante está función dentro de la empresa, por lo que realizan las actividades del proceso de recursos humanos de manera empírica.
- Se contrata personal por ser parte de la familia o por el compromiso que se tiene con los amigos, compadres, etc., aunque no cumplan con el perfil requerido.
- Excesiva jornada laboral.
- No se toman medidas respecto al personal que no contribuye con el logro de los objetivos, por el hecho de tener mayor antigüedad dentro de la empresa.
- Los incrementos salariales y las recompensas se realizan de acuerdo a la decisión del empresario.
- Los puestos clave están destinados para los miembros de la familia.
- No se asigna un salario a los empleados familiares.

Fuente: Elaboración propia

Tomando como referencia los elementos de la profesionalización que se mencionaron en el marco teórico, en este análisis se identificó que los empresarios incurren en prácticas negativas, que limitan el desarrollo y crecimiento de su empresa. Se observó que las empresas de primera generación aún siguen utilizando métodos intuitivos de gestión, perdiendo de vista que el entorno exige ser más competitivo, sobre todo porque en la ciudad de Huajuapán de León se han establecido empresas pertenecientes a grandes corporativos, ocasionando la pérdida de clientes. Respecto a las empresas de segunda generación, aunque han incorporado personal calificado en las funciones gerenciales, todavía se observa que algunas decisiones se toman de manera intuitiva y sin considerar la información generada en los procesos de la empresa.

En relación a la incorporación de miembros de la familia a la empresa, se identificó que en las empresas de primera generación se integra en mayor proporción a familiares que no cumplen con el perfil del puesto, por lo tanto, no contribuyen a los objetivos planteados, pero sí repercute en un incremento de la nómina.

Asimismo, se observó que uno de los puntos más débiles de las empresas familiares es el proceso de planeación en todas las áreas, función que se considera vital, dado que si no se realiza, la empresa puede convertirse en un *agujero negro* capaz de absorber una cantidad infinita de tiempo y recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos. Sin una visión y una estrategia que brinden límites al proceso de planeación o que lo guíen.

Respecto al capital humano de la empresa se ha detectado que no existen prácticas dirigidas a desarrollarlo y retenerlo (capacitación, motivación, recompensas y planes de carrera), esto se debe en gran medida a que la administración de recursos humanos es realizada por personas no especializadas en el área, aunado a que realizan múltiples actividades y no consideran que el personal es un factor clave para lograr ventajas competitivas. Se debe buscar la incorporación de colaboradores con los conocimientos y

<http://congreso.investiga.fca.unam.mx>

informacongreso@fca.unam.mx

Teléfonos

52 (55) 5622.84.90

52 (55) 5622.84.80

Fax

52 (55) 5616.03.08



habilidades necesarias para promover el crecimiento de la empresa, evitando el *compadrazgo* y el *nepotismo*².

Otro aspecto que se debe mencionar, es el hecho de que los empresarios con la finalidad de mejorar el control dentro de la empresa, incurren en el *exceso de papeleo*, convirtiendo burocráticos los procesos de la empresa, lo que ocasiona conflictos entre los colaboradores.

Una de las prácticas que se debe implementar, es la cultura del servicio, dado que la competencia en la ciudad se ha incrementado significativamente, y las empresas locales están perdiendo mercado por no orientar sus esfuerzos en atender satisfactoriamente las necesidades del cliente.

Los aportes teóricos señalan que la profesionalización requiere un cambio de mentalidad de los empresarios, sin embargo, en las empresas analizadas se identificó que éstos se resisten a implementar cambios, debido a que la forma en que han dirigido y administrado su negocio hasta ahora les ha dado resultados. No obstante, si desean expandir su mercado, aumentar su penetración, o bien ampliar la cobertura geográfica, deberán ceder el paso a un manejo profesionalizado.

6. Conclusiones y recomendaciones

Después de identificar las prácticas negativas en las Mipyme familiares, se sugiere que en el proceso de profesionalización de las empresas familiares de Huajuapán de León, se integren las siguientes acciones:

- a) Establecer un proceso formal de planeación de corto y largo plazo, a través de una estructura organizacional funcional, contratando personal calificado que genere valor para la empresa, mejorando el proceso de comunicación, y diseñando sistemas para dar seguimiento a los planes establecidos.
- b) Delegar responsabilidad y autoridad, para que pueda ser ejercida correctamente.
- c) Asignar salarios de acuerdo al desempeño y las funciones que se realicen, tanto a empleados familiares como no familiares.
- d) Asignar recompensas de acuerdo a la evaluación de su desempeño.
- e) Tener apertura a la diversidad de pensamiento a fin de contribuir al logro de los objetivos planteados.
- f) Generar mayor compromiso con la empresa para desempeñar adecuadamente el rol que a cada miembro de la familia le corresponde.

² El *compadrazgo* y el *nepotismo* son debilidades muy comunes en la empresa familiar, consiste en incorporar miembros a la empresa, sólo por el hecho de ser miembro de la familia o tener una relación afectiva con los propietarios de la empresa.

Es importante destacar, que algunas de las prácticas negativas en las que incurren los empresarios, se deben a que consideran que es la forma correcta de hacer las cosas y que les ha funcionado durante el tiempo que han estado frente al negocio, sin embargo, no visualizan que la competencia se sigue incrementando en esta Ciudad, y que sí desean crecer, ser competitivas, y aún más rentables, es necesario aceptar el reto de la profesionalización.

Para hacer frente a este reto, es necesario realizar cambios y tomar decisiones de acuerdo a la etapa de desarrollo de la empresa para asegurar la continuidad y crecimiento de la empresa, y no para satisfacer intereses de la familia. Esta inquietud es compartida con Belausteguigoitia, quien señala:

(...)El negocio puede dar para la casa, pero la casa no puede dar para el negocio...El dinero se vuelve productivo y es capaz de generar más cambios si se destina a la empresa, pero si se deja desprotegida a la familia con la promesa de que algún día habrá recursos, puede ser perjudicial tanto para la familia como para la empresa (Belausteguigoitia: 2002, 131).

Para finalizar, se debe destacar una fortaleza de los empresarios locales, que se a su vez marca la diferencia entre una empresa familiar y no familiar, el alto compromiso y la confianza mutua entre los miembros de la familia, elementos de gran ayuda en el proceso de profesionalización.



Octubre 3, 4 y 5 de 2012
Ciudad Universitaria
México, D.F.

CONGRESO INTERDISCIPLINARIO CONTADURÍA ADMINISTRACIÓN INFORMÁTICA

<http://congreso.investiga.fca.unam.mx>

informacongreso@fca.unam.mx

Teléfonos

52 (55) 5622.84.90

52 (55) 5622.84.80

Fax

52 (55) 5616.03.08



ANFECA
Asociación Nacional de Facultades y
Escuelas de Contaduría y Administración

División de Investigación, Facultad de Contaduría y Administración, UNAM
Circuito Exterior s/n, Ciudad Universitaria, México, D.F., C.P. 04510

7. Referencias

Arosa, B. y Rodríguez, A. (2008), *La profesionalización en la empresa familiar*, en Rueda, J. (Coord.) *Un enfoque múltiple de la economía española: principios y valores*. "175 opiniones de los principales investigadores de España". Ed. Ecobook.

Belausteguigoitia, I. (2006), *Empresas familiares, su dinámica, equilibrio y consolidación*, Mc Graw Hill, México.

Bermejo, M. (2008), *Hacia la empresa familiar líder*, Pearson Educación, S.A., España.

Centro de Excelencia en Gobierno Corporativo, (2009), *Gobierno Corporativo en la empresa familiar*, LID Editorial Mexicana, México.

Davis, J. (2010), *El desafío de profesionalizar una empresa familiar*, GEONAVITAS. Recuperado el 20 de mayo de 2012 de <http://www.geonavitas.com.ar/editoriales/3735-por-john-davis-el-desafio-de-profesionalizar-una-empresa-familiar.html>

Durán, E. J. (2012), *¿Qué significa profesionalizar la empresa familiar?*. Recuperado el 20 de agosto de 2012 de http://www.e-consulta.com/index.php?option=com_k2&view=item&id=24836:%C2%BFqu%C3%A9-significa-profesionalizar-la-empresa-familiar?&Itemid=334

Grabinsky, S. (2002), *Dinámica y conflictos en las empresas familiares*, Del verbo emprender, México.

Leach, P. (1993), *La empresa familiar*, Ediciones Gránica, S.A., Argentina.

Mercado, G. (2009), *Reinventando la empresa familiar*, Grupo Editorial Endira México, S.A de C.V, México.

Meroño, A., (2009), Análisis del nivel de profesionalización en la empresa familiar, *Revista de Estudios Empresariales*, 2, 80-98.

Müller, E, R. Luthe, J. Mora, J. Sarjanovich, F. Sashida, (2005), *Empresas afectivas, familias afectivas*, Trillas, México.

Pérez, L., Mánica, C. y Pérez, G. (2008), *Articulación dinámica de una empresa familiar*. Recuperado el 20 de agosto de 2012 de <http://admon.itc.mx/ojs/index.php/panorama/article/download/103/128>

Sánchez-Crespo, A., y A. Sánchez. (2002). *La empresa familiar manual para empresarios*, Ediciones Deusto, España.

Solís, T. y Montiel, O. (2008), *Profesionalización en la empresa familiar: un estudio de caso en un Chihuahua*. Recuperado el 20 de agosto de 2012 <http://www.emprendedoresunam.com.mx/enviar.php?type=2&id=263>

52 (55) 5622.84.90

52 (55) 5622.84.80

Fax 52 (55) 5616.03.08

Tagiuri, R. y Davis, J.A., (1982), *Bivalent attributes of the family firm*. Working Paper, Harvard Business School, Cambridge, Massachusetts. Reprinted 1996, Family Business Review IX (2) 199-208.

Villagómez, R. (2010), *La importancia del capital social en empresas de capital privado en la Ciudad de Huajuapán de León, Oaxaca*, Tesis inédita de la Universidad Tecnológica de la Mixteca, Octubre 2010.

XVII CONGRESO INTERNACIONAL DE CONTADURÍA ADMINISTRACIÓN E INFORMÁTICA



Octubre 3, 4 y 5 de 2012
Ciudad Universitaria
México, D.F.

Diseno: FEA, Maritza Alvarez Pineda / Montajes: Fotografías: Rutilo Lopez Chavez

<http://congreso.investiga.fca.unam.mx>

informacongreso@fca.unam.mx

Teléfonos

52 (55) 5622.84.90

52 (55) 5622.84.80

Fax

52 (55) 5616.03.08



División de Investigación, Facultad de Contaduría y Administración, UNAM
Circuito Exterior s/n, Ciudad Universitaria, México, D.F., C.P. 04510