

## Acciones para impulsar la permanencia de las empresas familiares de Huajuapán de León, Oaxaca - México

Actions to promote the permanence of family businesses in Huajuapán de León, Oaxaca - Mexico

Fecha de recibido: 21 / 04 / 2021

Fecha de aceptación: 24 / 11 / 2021

**Adelita Osorio García.** Maestranda en Administración de Negocios de la Universidad Tecnológica de la Mixteca - Huajuapán de León, Contadora de la Universidad Luis Donaldo Colosio. México. **Correo electrónico:** adeosorio.05@gmail.com **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0001-8816-0313>

**Mónica Teresa Espinosa Espíndola.** Doctora en Administración de la Universidad Autónoma de Querétaro, Magíster en Administración pública de la Universidad de Warwick, Licenciada en Administración de la Universidad Autónoma Metropolitana. Profesora Investigadora del Instituto de Ciencias Sociales y Humanidades de la Universidad Tecnológica de la Mixteca - Huajuapán de León. México. **Correo electrónico:** monitte@mixteco.utm.mx **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0003-0247-7323>

**Yannet Paz Calderón.** Doctora en Economía Política del desarrollo de la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla. Profesora Investigadora del Instituto de Ciencias Sociales y Humanidades de la Universidad Tecnológica de la Mixteca - Huajuapán de León. México. **Correo electrónico:** ypaz@mixteco.utm.mx **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0001-5787-9763>

**Adolfo Maceda Méndez.** Doctor en Ciencias Matemáticas de la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla, Magíster en Ciencias en la especialidad de Matemáticas. Profesor Investigador del Instituto de Física y Matemáticas de la Universidad Tecnológica de la Mixteca - Huajuapán de León. México. **Correo electrónico:** adm@mixteco.utm.mx **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-7216-5416>

### Cómo citar este artículo

Osorio G, A., Espinosa E, M.T., Paz C, Y., y Maceda M, A. (2022). Acciones para impulsar la permanencia de las empresas familiares de Huajuapán de León, Oaxaca - México. NOVUM, 1(12), pp. 66 – 77.

### Resumen

**Objetivo:** Con este artículo se busca analizar una muestra de empresas familiares a cargo de la segunda generación familiar, para identificar acciones que pueden implementar otras empresas de su tipo e impulsar su permanencia. **Metodología:** La metodología fue cualitativa, basada en 23 entrevistas a propietarios de empresas familiares de segunda generación para evaluar su grado de profesionalización. **Hallazgos:** El 74 % de las empresas analizadas tienen metas claras y sus decisiones son centralizadas, el 91.3 % planean sus actividades, aunque no por escrito y no tienen procedimientos de evaluación, pero el propietario supervisa todas las actividades. El 8.7 % contrata profesionales externos a la familia buscando un mejor desempeño, el 69.5 % están en vías de lograr la profesionalización y solamente 4.34 % tienen un alto grado de profesionalización. **Conclusión:** Las empresas analizadas implementan acciones que les dan formalidad y permanencia. Se propone que las empresas familiares jóvenes tomen como ejemplo las acciones de las empresas analizadas para aumentar sus posibilidades de permanencia. **Palabras clave:** Empresa; Gestión de empresas; Administración financiera; México.



Licencia Creative Commons Atribución – No comercial – Compartir igual

El contenido de los artículos publicados es de exclusiva responsabilidad de sus autores y no compromete el pensamiento del Comité Editorial o del Comité Científico.

## Abstract

**Objective:** This article aims to analyze a sample of family businesses run by the second-generation family to identify actions that can be implemented by other businesses of this type and to promote their permanence. **Methodology:** The methodology was qualitative, based on 23 interviews with owners of second-generation family businesses to assess their degree of professionalization. **Findings:** 74 % of the companies analyzed have clear goals and their decisions are centralized, 91.3 % plan their activities, although not in writing and do not have evaluation procedures, but the owner supervises all activities. 8.7 % hire professionals from outside the family in search of better performance, 69.5 % are in the process of achieving professionalization and only 4.34 % have a high degree of professionalization. **Conclusion:** The analyzed companies implement actions that give them formality and permanence. It is proposed that young family businesses take as an example the actions of the companies analyzed to increase their chances of permanence. **Keywords:** Enterprises; Business management; Financial administration; México.

## Introducción

La presente investigación contribuye a la consolidación de la literatura relacionada con las problemáticas que enfrentan las empresas familiares y las acciones que pueden llevar a cabo para impulsar su permanencia en el mercado. El 87 % de las empresas familiares en el mundo son lideradas por un director general (KPMG, 2021) que es integrante de la familia. En América Latina, se estima que nueve de cada 10 empresas son familiares (Serrano, 2016). En México, las empresas familiares contribuyen con más del 62 % del Producto Interno Bruto - PIB y con 70 % del empleo (González, 2019). Las empresas familiares de acuerdo con Gravinsky (2008), son aquellas donde dos o más familiares o grupos de familias socias son los propietarios y las operan buscando siempre la continuidad del negocio o grupo a través de las generaciones.

Dada la importancia de las empresas familiares, su desaparición puede causar desequilibrio económico y para evitarlo Quejada y Ávila (2016), señalan que las empresas familiares deben estructurar bien sus empresas y establecer estrategias de permanencia a través de la

“profesionalización de sus recursos humanos, administrativos y financieros” (p. 151). La profesionalización de una empresa familiar significa ir estructurando de manera formal sus procesos para que existan bases sólidas respecto a su funcionamiento.

A nivel internacional, diversos autores coinciden en que menos de una tercera parte de las empresas familiares tiene éxito al pasar la dirección de la primera a la segunda generación (Aileron, 2013; Handler y Kram, 1998).

Esta investigación se centra en la Heroica Ciudad de Huajuapán de León, Oaxaca - México, donde el 90 % de las empresas establecidas son microempresas comerciales y de servicios (Barradas, Espinosa y Reyes, 2014) y también comparten la característica de ser empresas familiares que fueron creadas por las necesidades económicas de sus propietarios (Villagómez, 2010).

El objetivo general de esta investigación fue analizar el grado de profesionalización de una muestra de empresas familiares bajo la dirección de la segunda generación en la Ciudad de Huajuapán de León, Oaxaca - México para



Licencia Creative Commons Atribución - No comercial - Compartir igual

El contenido de los artículos publicados es de exclusiva responsabilidad de sus autores y no compromete el pensamiento del Comité Editorial o del Comité Científico.

identificar acciones que pueden realizar las empresas familiares más jóvenes para impulsar su permanencia en el mercado.

En primer lugar, se integró una muestra de 23 empresas familiares bajo la dirección de la segunda generación y se les aplicó un cuestionario integrado siguiendo la metodología de Tagiuri y Davis (1982), y los elementos más importantes de profesionalización que identifica Belausteguigoitia (2012). A partir de los resultados se identifican 18 acciones que en su mayoría han realizado las empresas analizadas, se pudo notar que algunas las realizan de manera formal, y otras, aún se siguen de manera informal, pero en todos los casos cumplen con aspectos de planeación, evaluación, objetividad, imparcialidad y han ido formalizando diferentes aspectos de la organización.

## 1. Metodología

Esta investigación tuvo un enfoque cualitativo y fue de alcance exploratorio descriptivo (Hernández, Fernández y Baptista, 2014).

Esta investigación es relevante ya que permite conocer el grado de profesionalización de las empresas familiares que han tenido aciertos importantes en su funcionamiento; por ello, se encuentran bajo la dirección de la segunda generación. La relevancia de la investigación radica en que finaliza con una lista de acciones que pueden ser de utilidad para el 90 % de empresas de la ciudad de Huajuapán de León, Oaxaca - México, empresas familiares jóvenes.

Para esta investigación, se integró una muestra a juicio del investigador a partir del método 'Bola de nieve' sugerido por Malhotra (2008). Para elegir a las empresas que integrarían la muestra se establecieron tres criterios: primero, que se tratara de empresas familiares; segundo, que estas ya hubieran pasado por el proceso de

sucesión y tercero, que estuvieran ubicadas en de la Ciudad de Huajuapán de León, Oaxaca - México. Se optó por integrar la muestra de esta manera ya que no existe ningún listado en el que se establezca cuáles son las empresas familiares de la ciudad de Huajuapán que ya pasaron por este proceso tan importante. Siguiendo el método de bola de nieve, se contactó al primer director de una empresa familiar por medio de referencias personales y este a su vez hizo la recomendación con otro director de otra empresa que cumpliera con los criterios establecidos; así sucesivamente, hasta integrar una muestra de 23 empresas familiares de segunda generación.

Para realizar el trabajo de campo se desarrolló un instrumento de investigación retomando la metodología tanto de Tagiuri y Davis (1982) como de Belausteguigoitia (2012), ya que estos autores coinciden en dividir el análisis de la empresa en tres partes: familia, empresa y propiedad. Los temas de la entrevista fueron los que se muestran en la Tabla 1. Este instrumento se utilizó para realizar las entrevistas semiestructuradas, que permitieron analizar el grado de profesionalización de las empresas e identificar aquellas acciones que les han permitido permanecer.

**Tabla 1.** Temas analizados en las entrevistas.

Subsistema de la empresa familiar	Aspectos analizados
Empresa	Existencia y claridad de metas, evaluación del desempeño, existencia de un consejo de administración, oportunidad de desarrollo para los integrantes más jóvenes de la familia, existencia de profesionales ajenos a la familia.
Familia	Claridad en las políticas para contratar familiares, consideración de la familia en los planes empresariales, existencia de un consejo de familia, realización de



	reuniones familiares, visión compartida de la empresa, trabajo armónico, pronta solución a los conflictos y planes posteriores al retiro para los miembros de la generación mayor.
Propiedad	Evaluaciones respecto al valor financiero de la empresa, organización formal y transparencia de la información financiera, existencia de un testamento.

**Fuente:** Elaboración propia a partir de Tagiuri y Davis (1982); Belausteguigoitia (2012).

## 2. Marco Teórico

Es fundamental comprender algunos conceptos asociados a esta investigación. De acuerdo con la Real Academia Española de la Lengua, la empresa es una organización dedicada a actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios con fines lucrativos. Por otra parte, Münch (2011, p. 139) considera que la empresa “no solo es un grupo social sino además económico, en el cual, mediante el capital, el trabajo y la coordinación de recursos, produce bienes y servicios para satisfacer las necesidades de la sociedad”.

En el caso de la empresa familiar, Grabinsky (2008, p. 20), establece que la empresa familiar “es aquella en donde dos o más familiares o grupos de familias socias son los propietarios y las operan asumiendo decisiones tanto pequeñas como trascendentales, buscando siempre la continuidad del negocio o grupo a través de las generaciones”. Por su lado, Kamei (2008), señala que las empresas familiares son aquellas en las que al menos tres miembros de la familia trabajan activamente, la empresa está en control de al menos dos generaciones y los miembros de la familia que la controlan, tienen la intención de transmitirla a la siguiente generación.

Dado lo anterior es que se hace importante revisar la empresa familiar en México, según el estudio sobre empresas familiares del Instituto de Emprendimiento Eugenio Garza Lagüera, el 85 % de las empresas existentes en México son familiares; generan aproximadamente el 85 % de empleos, con un aporte al PIB del 60 % (Velasco, 2017). Como puede verse, las empresas familiares en el país independientemente de su tamaño han demostrado ser el sostenimiento de la economía nacional y local; por lo tanto, su permanencia es de suma importancia teniendo como reto el crecimiento, la madurez y la continuidad de estas a través de las generaciones.

De acuerdo con Rey (2010, p. 68), profesionalizar la empresa “hace referencia a la existencia de una estructura organizativa y de gestión en la cual priman los valores empresariales y donde los directivos de la organización poseen la formación y capacitación necesarias para el puesto de trabajo que ocupan”. El proceso de profesionalizar a la empresa es necesario en las empresas familiares, porque, suelen presentarse traslapes entre los asuntos empresariales y familiares que afectan los dos ámbitos; “la profesionalización de las pymes no solo les ayudará a ser transparentes y a manejar sus stocks, sino que les permitirá aprender a diferenciar entre lo que deben hacer y la capacidad que hoy poseen” (Martínez, 2021, párr. 4).

De acuerdo con Rueda (2011), la profesionalización

es la herramienta más adecuada para disminuir los índices de fracaso corporativo que enfrentan este tipo de compañías, además miles de empresas exitosas alrededor del mundo han demostrado que mediante procesos de profesionalización es posible desarrollar su máximo potencial destacando las ventajas competitivas propias de una compañía tanto en el ámbito local como internacional. (p.7)



Licencia Creative Commons Atribución – No comercial – Compartir igual

El contenido de los artículos publicados es de exclusiva responsabilidad de sus autores y no compromete el pensamiento del Comité Editorial o del Comité Científico.

Los primeros en tomar conciencia de este proceso deben ser el propietario y director general de la misma, así como su equipo operativo, para que en conjunto logren los objetivos de crecimiento que les permitan competir no solo de forma local, sino aspirar a

hacerlo de manera estatal, nacional e incluso internacional. A continuación, en la Tabla 2 se muestran las principales diferencias entre una empresa familiar profesional y una no profesional.

**Tabla 2.** Características de las empresas familiares profesionales y no profesionales.

<b>Profesional</b>	<b>No profesional</b>
Asignación de puestos basada en capacidades.	Asignación de puestos basada en relaciones e intereses familiares.
Dirección objetiva racional. Existe un sistema administrativo desarrollado.	Dirección subjetiva. Carencia de método en la administración.
Toma de decisiones basada en la información.	Toma de decisiones basada principalmente en la intuición.
Existencia de una estructura organizacional que responde a las necesidades del negocio.	Existe una estructura inadecuada que puede responder a las necesidades de la familia.
Consejo de Administración eficazmente integrado, operando con regularidad.	No existe un consejo de Administración que opere como tal.
El plan de sucesión es conocido por todos los involucrados.	No existe un plan de sucesión.
Toma de decisiones descentralizada: la autoridad y responsabilidades se delegan.	Toma de decisiones centralizada: la autoridad y responsabilidad no se delega.
Existe una planeación estratégica.	Se improvisa sin rumbo fijo.
Existe una visión clara y es compartida por todos los miembros de la organización.	La visión del negocio no está clara y los elementos de la organización la desconocen.

**Fuente:** Elaboración propia a partir de Belausteguigoitia (2012).

De acuerdo con la información proporcionada en la tabla anterior, para pasar de una empresa familiar no profesional a una empresa profesional, se requiere de un plan y de una evaluación constante para su implementación y mejora.

Para asegurar el éxito de la profesionalización de la empresa familiar, Trevinyo (2010), propone cuatro etapas:

1. Incorporar profesionales a los puestos directivos de la empresa con la intención de agregar valor al negocio familiar.
2. Tener un consejo asesor como apoyo en la transición hacia la profesionalización.
3. Incorporar miembros externos al consejo de administración, que sean profesionales independientes con la experiencia y visión

necesaria para identificar las oportunidades de negocio.

4. Contar con un consejo de administración activo capaz de aconsejar, administrar, profesionalizar y hacerlo en forma dinámica.

### **2.1 La importancia de la empresa familiar en la Heroica Ciudad de Huajuapán de León, Oaxaca - México**

La ciudad de Huajuapán de León, Oaxaca - México, es la cuna de la Canción Mixteca, se ubica en la Región Mixteca del estado de Oaxaca y su territorio es accidentado por la confluencia de diversos conjuntos montañosos. Desde finales de la década de los setenta “el estado de Oaxaca, al igual que Veracruz, Puebla y Guerrero, forma parte de las nuevas regiones que se integraron al flujo migratorio internacional”



Licencia Creative Commons Atribución – No comercial – Compartir igual

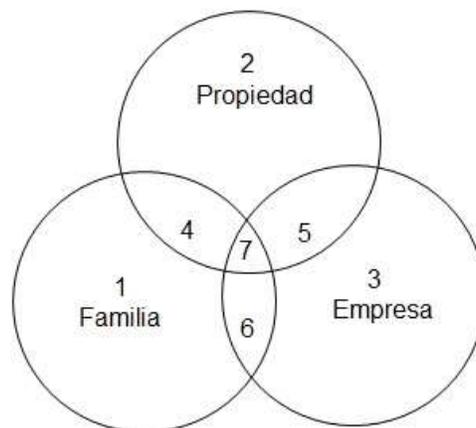
El contenido de los artículos publicados es de exclusiva responsabilidad de sus autores y no compromete el pensamiento del Comité Editorial o del Comité Científico.

(Alvarado, 2008, p. 86). En el estado de Oaxaca, “la Región Mixteca es la que tiene mayor tradición migratoria de la entidad, destacando los distritos de: Juxtlahuaca, Huajuapán, Nochixtlán y Tlaxiaco” (Dirección General de Población de Oaxaca, 2021, p. 1). Esto permite apreciar la importancia de las empresas familiares en la economía local ya que, “son generadoras de empleo y oferentes de bienes y servicios a la comunidad” (Villagómez, 2010 p. 63). Además, constituyen una alternativa para frenar la migración.

Desafortunadamente, de acuerdo con lo analizado en esta investigación, estas empresas han sido creadas por la necesidad de autoempleo y han sido administradas de forma empírica, por lo que

su estructura organizacional y administrativa es frágil, lo que pone en peligro su permanencia.

Para analizar el grado de profesionalización de las empresas familiares de la ciudad de Huajuapán de León, se utilizó el modelo de los tres círculos, planteado por Tagiuri y Davis (1982), que consiste en el análisis de tres subsistemas de la empresa familiar que se encuentran íntimamente conectados: familia, empresa y propiedad. Dentro de este modelo existen cuatro áreas de intersección marcadas con los números 4, 5, 6, y 7, que muestran las interacciones que tienen lugar en la empresa y su relación con la familia y con quienes tienen parte de su propiedad (ver Figura 1).



**Figura 1.** Modelo de los tres círculos.

**Fuente:** Elaboración propia a partir de Tagiuri y Davis (1982).

### 3. Análisis del grado de profesionalización de la muestra de empresas familiares de la Ciudad de Huajuapán de León, Oaxaca - México

En este apartado se presentan los resultados del diagnóstico realizado a la muestra de 23 empresas familiares de segunda generación para conocer su grado de profesionalización. Se aplicaron entrevistas a sus directivos para contar con un

panorama general de los tres subsistemas del modelo de Tagiuri y Davis (1982), empresa, familia y propiedad.

#### 3.1 Resultados del análisis del subsistema empresa

El 26 % de las empresas familiares sí llevan a cabo una planeación por escrito en la que establecen sus objetivos, señalando claramente tiempos y responsables de manera formal. El 74



Licencia Creative Commons Atribución - No comercial - Compartir igual

El contenido de los artículos publicados es de exclusiva responsabilidad de sus autores y no compromete el pensamiento del Comité Editorial o del Comité Científico.

% restante, aunque tiene total claridad en sus metas y las comunica a todos los integrantes de la empresa, no lo hace por escrito. Como estas empresas no enfrentaron cambios bruscos en cuanto a sus dirigentes, a pesar de no tener sus planes por escrito, pudieron realizarlos sin contratiempos.

En cuanto a la realización de planeación estratégica, el 8,7 % de las empresas familiares señaló que sí realiza un plan por escrito con una duración mayor a 12 meses, mientras que el 91,3 % de las empresas familiares analizadas planea únicamente de manera informal, no lo hace por escrito, aunque reiteraron que tienen total claridad en relación con sus objetivos para un periodo de entre seis y diez años, lo que constituye una ventaja, además de que estos planes a futuro también se dan a conocer a todos los miembros de la empresa.

El 91,3 % de las empresas familiares no realiza evaluaciones de su desempeño de manera regular, ni formal, ya que no cuentan con formatos o métodos estandarizados para evaluar el desempeño. La evaluación la realiza el propietario a través de la supervisión constante de todo lo que se hace en la empresa.

Además, el 100 % carece de un consejo de administración formal que planee y evalúe el rumbo estratégico de la empresa. Esto puede explicarse debido a que el 74 % de las empresas familiares analizadas están constituidas por tres o cuatro miembros de la familia y difícilmente cuentan con la cantidad suficiente de colaboradores familiares para formar un consejo con todos sus roles y funciones.

En la Tabla 3 se muestran algunas características relacionadas con el ambiente empresarial y las oportunidades de ascenso a las que tienen derecho los miembros de las familias empresarias.

**Tabla 3.** Ambiente empresarial y oportunidades de ascenso.

Existe un ambiente empresarial que permite el desarrollo de los miembros de la generación más joven.	75 %
Las promociones se basan en méritos y las compensaciones de los integrantes de la familia se otorgan de acuerdo con sus habilidades.	70 %
Existe una definición precisa de puestos y todos tienen claro lo que se espera de ellos en la empresa.	71 %
La empresa cuenta con políticas claras sobre la contratación de familiares.	61%

**Fuente:** Elaboración propia.

Con respecto a la contratación de profesionales externos a la familia que ocupen altos cargos en la búsqueda de un mejor desempeño, solamente el 8,7 % lo ha hecho, mientras que el 91,3 %, señalaron que la empresa no se encontraba en posibilidades para garantizar un salario fijo para este tipo de colaboradores.

En relación con la toma de decisiones; el 73,9 % de las empresas familiares analizadas, presentan una toma de decisiones totalmente centralizada.

### 3.2 Resultados del análisis del subsistema familia

En el subsistema familia se obtuvo que para la integración de los planes empresariales a largo plazo que realizaron las empresas familiares analizadas, el 86,9 % buscaron el equilibrio entre la empresa y la familia, aunque le dieron prioridad a lo que era mejor para la empresa, pero sin descuidar las acciones para mejorar la calidad de vida de los integrantes de la familia.



Licencia Creative Commons Atribución – No comercial – Compartir igual

El contenido de los artículos publicados es de exclusiva responsabilidad de sus autores y no compromete el pensamiento del Comité Editorial o del Comité Científico.

En el 91,3 % de las empresas, los propietarios tienen sistemas para monitorear la participación de cada integrante de la familia, lo que les permite saber quiénes se involucran más en la empresa y a cuántos de ellos no les interesa aportar más de lo que directamente se les solicita.

Otro resultado obtenido en esta investigación es que el 73,9 % de las empresas familiares se reúnen formalmente para discutir temas referentes a la empresa y aprovechan la experiencia de los consejeros<sup>1</sup>, lo que les ha permitido disminuir las

problemáticas y aprovechar las oportunidades que surgen. El 65,3 % de las empresas familiares no dan formalidad a sus acuerdos; sin embargo, estos son llevados a la práctica con la supervisión del propietario de la empresa.

A continuación, en la Tabla 4 se muestran los resultados que indican que las empresas familiares luchan por mantener sus valores empresariales y familiares, una buena comunicación con sus integrantes, colaboradores y el orgullo de ser familias empresarias.

**Tabla 4.** Características de la muestra de empresas familiares analizadas en relación con el subsistema familia.

Características sobresalientes	Porcentaje
Existe una visión del negocio compartida entre la familia y empresa.	60 %
La empresa es más que una herramienta para generar dinero.	89 %
La entrada a la empresa es totalmente voluntaria por decisión propia, no existe presión familiar.	81 %
Trabajan armónicamente, y solucionan las diferencias y conflictos que se presentan entre ellos.	62 %

Fuente: Elaboración propia.

### 3.3 Resultados del análisis del subsistema propiedad

En esta última sección de análisis de la profesionalización de las empresas familiares analizadas se retoma lo relacionado con el subsistema propiedad, su valor económico y financiero, así como la transmisión de la propiedad.

El 82,6 % de la muestra de empresas familiares analizadas, conoce el valor económico de su empresa, ya que han realizado evaluaciones de sus equipos, oficinas, inversiones, adeudos. Además, saben de sus activos, pasivos y capital, lo que les permite tomar mejores decisiones financieras e incrementar el valor de su empresa.

Por otra parte, el 52 % de las empresas analizadas no contempló la compra y venta de acciones, ya que solo el 20 % de ellas están constituidas legalmente como una sociedad mercantil, mientras que el 80 % son personas con actividad empresarial y quieren que su empresa sea exclusivamente familiar. No tienen intenciones de incluir a personas externas para obtener financiamiento.

En relación con la información financiera que se genera en la empresa, el 26 % la organiza formalmente y la exhibe con regularidad a las personas que tienen derecho a solicitarla. Sin embargo, el 74 % restante, solo lleva un control empírico relacionado con los ingresos, egresos, inversiones y créditos del negocio. Lo mismo

<sup>1</sup> Integrantes de la familia ya retirados de la empresa e incluso los fundadores de la misma.



ocurre con sus registros contables que, aunque incluyen todos sus ingresos y egresos, estos son anotados solamente en cuadernos y complementados con recibos, notas de remisión y pagarés.

Estas prácticas, aunque brindan un panorama cercano a la realidad, no son suficientes al momento de solicitar créditos bancarios o participar en convocatorias de financiamiento de la Secretaría de Economía u otros organismos federales y estatales, ya que no cumplen con los requisitos básicos de una contabilidad formal.

Respecto a las transferencias de las propiedades que la empresa ha generado a lo largo de su existencia, el 13 % de las empresas familiares las realizó de forma notariada con la finalidad de evitar futuros problemas con los integrantes de la familia, pero el 87 % restante, las designó únicamente por medio de la palabra, respaldada por escritos libres donde la firma del sucedido fue suficiente para manifestar su voluntad respecto al reparto de las propiedades.

Entre las principales debilidades de las empresas analizadas se puede destacar que el 87 % de sus directivos, aún no dominan la habilidad para separar con profesionalismo los problemas familiares de los empresariales, lo que dificulta o retrasa algunas actividades.

Otra debilidad de las empresas familiares analizadas es que el 86.9 % presentaron poco o nulo análisis para la elección del sucesor cuando se realizó el relevo generacional. Afortunadamente no enfrentaron circunstancias graves que los llevaran a tomar decisiones precipitadas, pero esto representa sin duda una gran debilidad por la importancia que

el proceso de sucesión tiene para asegurar la continuidad de la empresa.

Además, el 74 % de las empresas analizadas tienen desconfianza para la realización de nuevas inversiones, así como para el emprendimiento de nuevos proyectos. Esto se debe a que les hace falta una mayor orientación financiera.

Al finalizar el diagnóstico se pudo concluir que solamente el 4,3 % de las empresas familiares tienen un alto grado de profesionalización, considerando los tres subsistemas analizados. Por lo tanto, estas empresas están preparadas para llevar a cabo el relevo generacional. Por otra parte, el 65,2 % de las empresas analizadas, se encuentra en vías de lograr la profesionalización, por lo que requerirán seguir trabajando hasta lograrlo. El 30,4 % restante, tiene indicios de llevarla a cabo, pero sus acciones no son claras para todos los integrantes.

#### **4. Acciones propuestas para impulsar la permanencia de las empresas familiares**

En la Tabla 5, se incluye un listado de acciones que podrían incorporarse al funcionamiento de las empresas familiares más jóvenes de la ciudad de Huajuapán de León para impulsar su permanencia; estas, han sido puestas en práctica por las empresas de segunda generación aquí analizadas. Algunas acciones que se encuentran marcadas con un asterisco (\*) hacen referencia a acciones que aún no se realizan de manera formal, aunque sí las realizan de manera empírica y consideran que han sido importantes para su funcionamiento.



**Tabla 5.** Acciones para impulsar la permanencia de las empresas familiares.

1. Desarrollar anualmente y por escrito planes a corto plazo para la empresa; es decir, en los que se establezca de manera clara y lo más detallada posible, los objetivos que se tienen contemplados para la empresa y darlos a conocer a todos los miembros de la empresa. (\*)
2. Al hacer los planes para la empresa, cuidar tanto los objetivos de la empresa como la mejora en la calidad de vida de la familia.
3. Mantener supervisión constante de todas las tareas que se realizan en la empresa.
4. Permitir que las promociones y compensaciones tengan como base los méritos de cada una de las personas.
5. Realizar reuniones frecuentes para discutir temas referentes a la empresa y así tomar decisiones de manera conjunta.
6. Establecer una descripción de la visión empresarial; es decir, cómo se espera que se encuentre la empresa dentro de diez años.
7. Asegurarse de que la visión de la empresa sea comunicada y comprendida por todos los integrantes de la empresa familiar.
8. Reforzar en la familia el orgullo de formar parte de la empresa y no solo el interés en el beneficio económico que se puede obtener de ella.
9. Integrar a la empresa solamente a aquellos familiares que voluntariamente quieran hacerlo.
10. Trabajar armónicamente y solucionar los conflictos que se presenten.
11. Realizar evaluaciones periódicas de la empresa, considerando todos los bienes con los que cuenta (materiales, intelectuales, financieros, humanos, etc.), así como sus pasivos y capital; a fin de que siempre se conozca su valor económico.
12. Establecer métodos de evaluación periódica que permitan monitorear la situación de la empresa y el aporte de cada uno de sus integrantes.
13. Mantener la propiedad de la empresa entre miembros de la familia.
14. Realizar transferencias de propiedades de manera formal, notariada. (\*)
15. Llevar los registros contables y financieros de la empresa formalmente para probar la rentabilidad de la empresa y su situación financiera en caso de necesitar financiamiento. (\*)
16. Realizar análisis de sus familiares a fin de identificar quién será su sucesor y empezar a prepararlo para el cumplimiento de ese rol. (\*)
17. Desarrollar un buen control de sus emociones para separar los asuntos relacionados con la empresa de los relacionados con la familia. (\*)
18. Capacitarse y capacitar a quienes toman las decisiones en la empresa, en temas financieros, que les permitan conocer más al respecto y planear nuevos emprendimientos e inversiones de manera segura. (\*)

**Fuente:** Elaboración propia a partir del diagnóstico de profesionalización.

## Conclusiones

Para lograr el objetivo de esta investigación, se realizó un diagnóstico considerando los subsistemas empresa, familia y propiedad, a fin de conocer el grado de profesionalización de las 23 empresas familiares a cargo de la segunda generación que integraron la muestra.

Esta investigación fue de gran relevancia, porque no se encontró evidencia de que anteriormente se hubiera realizado alguna investigación sobre empresas familiares de segunda generación en la ciudad de Huajuapán de León, Oaxaca - México,

a pesar de que más del 90 % de sus empresas son microempresas familiares.

Luego de analizar el grado de profesionalización de las empresas familiares que integraron la muestra, fue posible identificar diversas acciones que estas empresas han realizado y aunque no todas son llevadas a cabo de manera formal, han constituido un esfuerzo importante que ha hecho posible su permanencia. Una ventaja que han tenido a su favor la mayor parte de estas empresas se relaciona con el hecho de que tienen claridad en sus planes a corto, mediano y largo



Licencia Creative Commons Atribución – No comercial – Compartir igual

El contenido de los artículos publicados es de exclusiva responsabilidad de sus autores y no compromete el pensamiento del Comité Editorial o del Comité Científico.

plazo, y mantienen buena comunicación al respecto con todos los integrantes de la empresa.

Además, la supervisión constante de los propietarios ha funcionado gracias a que las empresas son pequeñas, pero se corre el riesgo de que, si aumentan sus sucursales, o el tamaño de sus empresas, disminuya su capacidad de control. Además, hay aspectos que el propietario podría delegar y dedicar más tiempo a actividades estratégicas. También se puede entender que las empresas hayan logrado su permanencia, ya que el 71 % de ellas, permite el desarrollo de los miembros de la generación más joven y las promociones y compensaciones se basan en los méritos de cada uno. Además, no hay presiones para ingresar a la empresa, sino que se integra solamente a quien tiene interés en hacerlo de manera voluntaria.

Resultó sorprendente el hecho de que al 74 % de las empresas analizadas les ha funcionado una toma de decisiones centralizada, aunque esta forma de actuar se justifica, ya que de esta manera se toman decisiones rápidamente y se disminuyen errores. En el subsistema familia se ha buscado un equilibrio entre familia y empresa, se sigue aprovechando la experiencia de los consejeros. Otra ventaja de estas empresas es que sí conocen su valor financiero.

Por lo tanto, se puede concluir que el 65,2 % de las empresas familiares, se encuentra en vías de lograr la profesionalización por lo que deberán seguir trabajando hasta lograrla.

A pesar del aporte que las empresas familiares hacen a la economía de un país, son pocas las que sobreviven al paso de la segunda y/o tercera generación. La continuidad y permanencia de las empresas familiares es determinante para dar estabilidad y fortalecimiento económico a la

sociedad de la ciudad de Huajuapán de León, Oaxaca - México.

Por lo tanto, esta investigación recupera la experiencia de una muestra de empresas que han logrado pasar a la segunda generación. A pesar de que no se encuentran profesionalizadas al 100 % han llevado a cabo ciertas acciones que les han dado estabilidad y por ello, sus acciones, se proponen para ser integradas al funcionamiento de las empresas familiares más jóvenes de la ciudad, a fin de que puedan tener mayores probabilidades de lograr su permanencia y ser transferidas a la siguiente generación.

## Referencias

- Aileron. (31 de julio de 2013). The Facts of Family Business. *Forbes*. Recuperado de <https://www.forbes.com/sites/aileron/2013/07/31/the-facts-of-family-business/?sh=342c97059884>
- Alvarado, A. (2008). Migración y pobreza en Oaxaca. *El Cotidiano*. 148, pp. 85-94.
- Barradas, M., Espinosa, M. y Reyes, M. (2014). Problemática de las empresas familiares en la Ciudad de Huajuapán de León, Oaxaca, detectada a partir de la vinculación universidad-empresa. En W. Valdivia, Y. Díaz y R. Álvarez. *Enfoques de gestión en el estudio de organizaciones y empresas* (pp. 110-123). México: Universidad Internacional.
- Belausteguigoitia, I. (2012). *Empresas familiares: dinámica, equilibrio y consolidación*. México: McGraw Hill.
- Dirección General de Población de Oaxaca – DIGEPO-. (2021). *Migración Internacional en el Estado de Oaxaca*. Oaxaca: IOAM/DIGEPO. Recuperado de [http://www.digepo.oaxaca.gob.mx/recursos/publicaciones/hoja\\_migracion\\_internacional.pdf](http://www.digepo.oaxaca.gob.mx/recursos/publicaciones/hoja_migracion_internacional.pdf)



- González, E. (22 de febrero de 2019). Empresas familiares aportan más del 62 % del PIB. *Índice Político*. Recuperado de <https://indicepolitico.com/empresas-familiares-aportan-mas-del-62-del-pib/>
- Grabinsky, S. (2008). *Empresas entre hermanos, el gran desafío*. México: Del verbo aprender.
- Handler, W., y Kram, K. (1988). Succession in family firms: The problems of resistance. *Family Business Review*, 1 (4), pp. 361-381.
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2014), *Metodología de la Investigación*. México: McGraw Hill.
- KPMG. (30 de marzo de 2021). El valor de las empresas familiares para la recuperación - KPMG. Recuperado de <https://home.kpmg/mx/es/home/tendencias/2021/03/el-valor-de-las-empresas-familiares-para-la-recuperacion.html>
- Malhotra, N. (2008). *Investigación de mercados*. México: Pearson Educación.
- Martínez, R. (2021). La importancia de la profesionalización en la pyme. *IEM Business School*. Recuperado de <https://iembs.com/read-think/profesionalizacionpyme/>
- Münch, L. (2011). *Administración, proceso administrativo, clave del éxito empresarial*. México: Pearson Educación.
- Quejada, R., y Ávila, J. (2016). Empresas familiares: conceptos, teorías y estructuras. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, (81), pp. 149-158.  
<https://doi.org/10.21158/01208160.n81.2016.1555>
- Rey, N. (2010). *Empresa Familiar, camino hacia la profesionalización* (Tesis de licenciatura). Argentina: Universidad del Aconcagua. Recuperado de <http://bibliotecadigital.uda.edu.ar/52>
- Rueda, J. (2011). La profesionalización, elemento clave del éxito de la empresa familiar. *Visión de Futuro*, 5 (1), pp. 1-19.
- Serrano, A. (2016). La importancia de la empresa familiar en la economía. *Empresa familiar y economía*. Recuperado de <https://www.antonioserranoacitores.com/empresa-familiar-y-economia/>
- Trevinyo, R. (2010). *Empresas Familiares Visión Latinoamericana*. México: Pearson.
- Tagiuri, R., y Davis, J. (1982). Atributos ambivalentes de la empresa familiar. *Family Business Review*, 11 (1), pp. 11-16.
- Velasco, A. (20 de mayo de 2017). 10 consejos para iniciar un negocio en familia (y no pelear en el intento). *El Financiero*. Recuperado de <https://www.elfinanciero.com.mx/empresas/10-consejos-para-iniciar-un-negocio-en-familia-y-no-pelear-en-el-intento/>
- Villagómez, R. (2010). *La importancia del capital social en empresas de capital privado en la Ciudad de Huajuapán de León, Oaxaca* (Tesis de licenciatura). México: Universidad Tecnológica de la Mixteca. [http://jupiter.utm.mx/~tesis\\_dig/11181.pdf](http://jupiter.utm.mx/~tesis_dig/11181.pdf)

