

# LA PROFESIONALIZACIÓN COMO FACTOR DETERMINANTE PARA LA CONTINUIDAD DE LAS EMPRESAS FAMILIARES DE NUEVA CREACIÓN EN MÉXICO

---

*(Professionalization as a determining factor for the continuity of Family Businesses of New Creation in Mexico)*

Xóchitl Abigail Luna Lagunes\* ; Víctor Ricardo Castillo Intriago\*\*; Edna Araceli Romero Flores\*\*\*

Fecha de recepción: 04/06/2017

Fecha de aceptación: 27/02/2018

## RESUMEN

La mala organización en la toma de decisiones, la falta de buena gestión de costos, la inexistencia de políticas y lineamientos provocan que las empresas familiares tengan una tasa de mortalidad muy elevada, sin embargo estas son el principal motor de la economía mexicana y generadoras de gran parte de los empleos en el país, es por ello por lo que se debe buscar su supervivencia a través del tiempo, consolidación y crecimiento. (KPMG, 2013). La profesionalización es una alternativa para propiciar la continuidad de las empresas familiares, haciéndolas más profesionales por medio de la alineación de los objetivos empresariales y familiares. El trabajo tiene como propósito examinar la importancia de la profesionalización en las empresas familiares en México y cómo impacta en su continuidad; también, determinar una propuesta viable y efectiva para diagnosticar el grado de profesionalización en cualquier empresa familiar. Esto con la finalidad de proporcionarle los aspectos necesarios a mejorar para incrementar su competitividad, permanencia en el mercado y sostenibilidad para las siguientes generaciones. Para lograr el objetivo se realizó una revisión bibliográfica sobre la profesionalización de empresas familiares del año 1989 al 2016, se compararon los trabajos publicados en esos años, se determinaron las diferencias y similitudes y finalmente se agruparon los aspectos más importantes de la información, relacionando y definiendo nuevas generalizaciones. Dando como resultado una propuesta para el diagnóstico del grado de profesionalización en empresas familiares.

**Palabras Clave:** Empresas Familiares, Profesionalización, Nueva creación, continuidad

**Clasificación JEL:** M10, M13

## ABSTRACT

Poor organization in decision-making, lack of good cost management, lack of policies and guidelines cause family businesses to have a very high mortality rate; however, these are the main drivers of the Mexican economy and generators of a large part of the jobs in the country that is why we must seek their survival through time, consolidation and growth. (KPMG, 2013). Professionalization is an alternative to promote the continuity of family businesses, making them more professional by aligning business and family goals. The purpose of the work is to examine the importance of professionalization in family businesses in Mexico and how it affects their continuity; also, to determine a feasible and effective proposal to diagnose the degree of professionalization in any family business. This to provide the necessary aspects to improve to increase its competitiveness, permanence in the market and sustainability for the following generations. To achieve the objective, a literature review on the professionalization of family businesses from 1989 to 2016 was carried out, the works published in those years were compared, the differences and similarities were determined and finally the most important aspects of the information were grouped, relating and defining new generalizations. Resulting in a proposal for the diagnosis of the degree of professionalization in family businesses.

**Keywords:** Family Business, Professionalization, New creation, continuity

**JEL Classification:** M10, M13.

---

\*Estudiante de la Maestría en Ingeniería Administrativa, Instituto Tecnológico de Orizaba. Correo: [xo.abi.luna.1122@hotmail.com](mailto:xo.abi.luna.1122@hotmail.com)

\*\* División de estudios de Posgrado e Investigación, Instituto Tecnológico de Orizaba. Correo: [ricardointriago71@yahoo.com.mx](mailto:ricardointriago71@yahoo.com.mx)

\*\*\*División de estudios de Posgrado e Investigación, Instituto Tecnológico de Orizaba. Correo: [ara.romerof@gmail.com](mailto:ara.romerof@gmail.com)

## I. INTRODUCCIÓN

La empresa familiar se trata de una organización cuya operación y/o control está a cargo de dos o más miembros de una familia (Belaustegiugoitia, 2004). Con frecuencia se piensa que las empresas de origen familiar son pequeñas entidades económicas sin tecnología, con escasos recursos financieros y sistemas administrativos incipientes; sin embargo, una vez que estas se consolidan en el mercado pueden llegar a ser empresas de clase mundial. Algunos ejemplos de estas grandes empresas familiares son: Ford, Wal-Mart, Grupo Elektra, Samsung, LG y BMW, entre otras.

De acuerdo con el reporte de la Family Business Magazine, diez de las 250 empresas familiares más grandes del mundo son mexicanas, entre las que destacan Femsa, Cemex, Grupo Carso, Grupo industrial Bimbo, Grupo Televisa, Grupo Casa Saba y Grupo Corvi. (Betancourt, Arcos, Torres, & Olivares, 2012).

Según los censos económicos del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) en el año 2011 en el país de México las micro, pequeñas y medianas empresas constituyen el centro del sistema económico del país y su importancia radica en que representan el 99.8% de las unidades económicas, ocupan el 72% del personal económicamente activo y aportan al producto interno bruto el 52%. Las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas, básicamente corresponden al modelo familiar. (INEGI, 2011)

De igual manera el Instituto Nacional de Estadística y geografía indica que las pymes producen más de la mitad del PIB de México, con ello se enmarca su importancia económica en desarrollo y crecimiento del país. Las empresas macro son pocas en México dejando de esta manera la responsabilidad de mantener la economía en las empresas de menor tamaño. (KPMG, 2013)

El Instituto Panamericano de Alta Dirección de Empresas (IPADE) ha realizado distintos estudios sobre la problemática de la permanencia de las empresas familiares, arrojando resultados alarmantes sobre el peligro de desaparición de la mayoría de estas empresas, tomando en cuenta que 9 de cada 10 empresas en México son familiares, el rol de estas es fundamental en la economía mexicana.

Diversos autores han tratado estos temas identificando como principal causa de mortandad de estas empresas la sucesión. Sin embargo, este trabajo aporta otros aspectos importantes que son factores críticos para la continuidad de las empresas familiares en México.

El objetivo de esta investigación es analizar la importancia de la profesionalización en las empresas familiares mexicanas destacando las características de dichas empresas al igual que

los factores que interactúan para que una empresa sea considerada profesional y propicie su continuidad.

## II. DESARROLLO TÉCNICO

Se busca definir y examinar la importancia de la profesionalización en las empresas familiares en México, el impacto de la profesionalización en las dichas empresas y de igual manera determinar una propuesta viable y efectiva para diagnosticar el grado de profesionalización en cualquier empresa familiar.

Posteriormente determinar los aspectos que necesitan mejora dentro de la empresa para así incrementar su competitividad, permanencia en el mercado y sostenibilidad para las siguientes generaciones.

Se realizó una revisión bibliográfica del tema profesionalización en las empresas familiares, dicha revisión incluye investigaciones del año 2001 al 2016. Posteriormente se revisaron las propuestas de los autores y se compararon entre sí, obteniendo las diferencias y similitudes entre dichos trabajos. Para el procesamiento y sustento de los resultados obtenidos se realizó una clasificación por categorías, por medio de la agrupación de los aspectos más importantes de la información se logró relacionar y definir nuevas generalizaciones. Finalmente se obtuvo una propuesta para el diagnóstico del grado de profesionalización en empresas familiares y se elaboraron las conclusiones pertinentes.

## III. REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA

### *III.1 Empresa familiar*

Definir "Empresa familiar" es un gran desafío. Hasta la fecha, no hay una definición ampliamente aceptada. Algunos autores coinciden en definir empresa familiar a aquella que posea al menos un miembro de la familia en la gerencia y múltiples generaciones que trabajen en los demás escalafones de la empresa. (Astrachan, Klein, & Smyrnios, 2002). Según el Manual International Financial Corporation de Gobiernos de Empresas Familiares (2008), una empresa familiar es "aquella compañía donde la mayoría de los votos está en manos de la familia controladora, incluyendo al fundador(es) que busca traspasar la empresa a sus descendientes".

La escala F-PEC de influencia familiar es una propuesta para resolver el problema de definición de negocio familiar. Con esta escala Astrachan, J.H. et al. (2002) propone un método alternativo para evaluar el grado de influencia de la familia en la empresa y de esta manera medir el impacto que tiene la familia en los resultados, estos sean éxito o fracaso, en estrategias y operaciones. Este método utiliza un instrumento estandarizado y validado que comprende 3 sub escalas: poder, experiencia y cultura.

Las empresas familiares deben enfrentarse a un mercado altamente competitivo y agresivo, dominado por las grandes organizaciones con procesos eficientes, donde precio y calidad son factores críticos, de esta manera es como las empresas familiares lucha por su propia subsistencia. (Nuñez, 2014). Sin embargo, estas empresas no logran la continuidad en los negocios con los cuales iniciaron, trabajando así por emigrar a mejores fases. Una de las principales consecuencias de esto es que sean adquiridas por sus competidores o bien enfrentan una alta mortalidad. De todas las empresas familiares que surgen solo una fracción pequeña logra llegar a la segunda generación y una porción aún más pequeña logra pasar a la tercera generación. (Belausteguigoitia, 2004).

Por otra parte, cuando las empresas familiares nacen de una manera poco planeada, tiene una tasa de mortalidad muy elevada, debido a la falta de capital o conocimientos. Algunos de los principales problemas a los que se enfrentan este tipo de empresas son: una organización poco clara, una mala gestión de costos, políticas y lineamientos inexistentes, alineación de los intereses de la familia, la propiedad y los objetivos del negocio, balancear el equilibrio entre negocio y familia, la falta de un plan de negocios, poco o nula capacitación y pobre gestión administrativa. (Betancourt, Arcos, Torres, & Olivares, 2012)

Una de las principales debilidades que presentan las empresas familiares es el nepotismo, es decir, el favoritismo por miembros de la familia al ceder posiciones directivas en la empresa sin tomar en cuenta sus capacidades, vocación e interés. esto trae como consecuencia un trabajo realizado de una manera poco adecuada que afecte el desarrollo de la empresa. Otros ejemplos de debilidades en empresas familiares son la autocracia y el paternalismo, en donde se puede observar un estilo de liderazgo basado en el poder. Todo esto conlleva a más debilidades como una resistencia directiva cuando después de muchos años no se quiere hacer cambios para no alterar la forma de trabajo que hasta el momento ha funcionado, pero puede estar obsoleta, la manipulación familiar, el miedo a no integrar profesionistas capacitados por desconfianza o miedo a ser opacados. (Díaz, Contreras, Cedillo, & Cienfuegos, 2012).

Existen argumentos de que las empresas familiares serían más eficaces si se comportan como empresas no familiares y que cuando las empresas que se encuentran controladas en la gestión y gobierno por la familia tienen que rendir cuentas a accionistas minoritarios pueden superar la mayoría de sus debilidades tradicionales (Stewart & Hitt, 2012).

### III.2 Empresa Familiar en México

El principal motor de la economía mexicana son las empresas familiares, sin embargo estas

presentan un gran número de retos, su mortalidad es de un 85% en su primera o segunda generación. Según un estudio de la Business Families Foundation (BFF) en México más de 90% de las firmas que cotizan en la bolsa mexicana de valores tiene una clara representación familiar en el capital y en el control. En México el 70% de los nuevos negocios no llegan al tercer año de vida. (KPMG, 2013).

En México, la empresa familiar es una de las principales fuentes generadoras de empleo y contribuye en gran medida al PIB del país, fortaleciendo su situación económica. La empresa familiar es el resultado de enormes esfuerzos y sacrificios por parte de los empresarios fundadores, que, en función a sus bases morales, valores e ideas emprendedoras de negocio ponen en marcha las condiciones y elementos de negocio juntamente con el compromiso de los integrantes de la organización. (Nuñez, 2014)

### III.3 Profesionalización

El profesor Ángel Meroño define profesionalización como la disposición de directivos y sistemas de gestión que permitan las decisiones y el funcionamiento más eficaz y eficiente, y que es independiente de la pertenencia a la propiedad familiar. (Meroño, 2009).

Según el diccionario de la Real Academia Española vigésima segunda edición define "profesionalización" como dar carácter de profesión a una actividad, convertir a un aficionado en profesional, la palabra profesional se define como una persona que ejerce una profesión, la profesión es empleo, facultad u oficio que alguien ejerce y por el que recibe una retribución.

Así mismo, profesionalización se define como el grado óptimo alcanzado por una institución cuando sus sistemas organizativos y las metodologías de trabajo están bien desarrolladas y sistematizadas; esto incluye, diseñar acorde a los objetivos de la organización y someter a evaluación sus estructuras institucionales, sus métodos de conducción, su planificación institucional y el manejo del personal. (Giraldo, 2001)

### III.4 Profesionalización de empresas familiares

Al momento de diagnosticar la situación actual de las pequeñas y medianas empresas familiares latinoamericanas, es común encontrar que una de sus más grandes carencias radica en la pobre gestión administrativa desarrollada por sus directivos y/o propietarios, hecho resultante de los escasos niveles de profesionalización que poseen los integrantes de la organización. En este sentido, tender a una gestión equilibrada y eficiente compromete a la formación profesional

de líderes capaces de garantizar procesos de rentabilidad y crecimiento comercial para este tipo de compañías, dentro de un marco coherente con las exigencias establecidas por el actual entorno de la globalización de los mercados. (Galvis, 2011).

Durante el desarrollo de toda empresa familiar llega un momento en que el dueño se satura y no puede hacer nada por sí solo y al intentar seguir manejando todo lo referente a la empresa solo, únicamente refleja poca preparación, que ha dejado de hacer un uso efectivo de su tiempo. Para mantener el crecimiento de la empresa el dueño debe darse cuenta lo fundamental que resulta que este establezca una visión, una dirección y una organización competente y comprometida. Por consiguiente, se puede decir que la empresa necesita volverse menos centralizada y adquirir habilidades de gestión más sofisticadas para tener un mayor control. Por consiguiente hablar de profesionalización es hablar de que las actividades realizadas dentro de la organización se deben formalizar, es decir se deben hacer con un método, también incluye cambiar la mentalidad que se tiene sobre que de acuerdo a la jerarquía familiar es como se lleva el rol del trabajador, profesionalizar no es sacar a la familia de la organización, al contrario es entender que la familia siempre estará dentro de la organización pero deben contar con conocimientos para intervenir dentro de ella. (Flores , 2013)

Profesionalización es que es el proceso por medio del cual una organización implementa metodologías de trabajo que están bien desarrolladas y de forma sistemática que le permite estructurar estrategias coherentes para el logro de los objetivos empresariales que están sometidos a rigurosas evaluaciones. La profesionalización de empresas suele incluir la educación de la siguiente generación en alta calidad en escuelas de negocios. Tsao, Chen Lin, and Hyde (2009) menciona que las empresas familiares se benefician del uso de sistemas de trabajo de alto rendimiento.

La profesionalización implica múltiples dimensiones que combinan diferentes variables que se deben tomar en cuenta como: el medio ambiente esto incluye el desarrollo jurídico nacional y la intensidad de la competencia; las características de familia como la generación y la orientación familiar; las características del negocio como el tamaño de la empresa y el gobierno en esta; el enfoque de gestión que incluye el uso de sistemas internos o externos desarrollados y el principio del mérito; los resultados de desempeño como medidas del mercado y beneficios no económicos y finalmente los diversos efectos para patrones interesados como los accionistas minoritarios y los administradores no familiares. (Tsui-Auch, 2004)

La gestión profesional de las empresas familiares también forma parte de la profesionalización de estas y requiere competencia formal y cultural. La competencia cultural se refiere a la comprensión de los patrones socioculturales únicos originados de la influencia familiar en un negocio. La competencia cultural es integral a la gestión profesional en negocios familiares; el núcleo de la competencia cultural es la capacidad de entender y ser sensible a la influencia de la familia en la empresa. No obstante, la gestión profesional es procesual y es indiferente a cada miembro de la familia, es decir los miembros que podrían calificar como gerentes profesionales pueden ser familiares o no, siempre y cuando este formalmente y culturalmente competente para la gestión del negocio familiar.

La gestión profesional de las empresas familiares significa una comprensión suficientemente profunda de los objetivos dominantes del propietario de la familia y sus significados para poder hacer efectivo el uso de la educación relevante y a experiencia pertinente en una empresa familiar particular. (Hall & Nordqvist, 2008). La gestión profesional implica un desarrollo planificado, criterios de gestión en el presupuesto, privilegia la innovación orientada al crecimiento, cuenta con disposición a asumir riesgos calculados, el liderazgo tiene un estilo inspirado en la participación o en la consulta, una cultura bien definida, las ganancias son una meta explícita, incluye planes operativos estratégicos y circunstanciales, todos tienen funciones formales y explícitas, sistemas de control planificado y formal que incluye cálculo, evaluación y beneficios de los objetivos.

Implementar un manejo profesionalizado de la empresa procura el desarrollo y el crecimiento de la organización, con fundamentos objetivables que utilizan como base conceptos de la gestión y administración organizacional. Es un proceso que implica transición y busca objetivar la toma de decisiones. (Leach, 1999).

Una empresa más profesional implica compaginar adecuadamente los objetivos empresariales y familiares, destacando ambas orientaciones para potenciar los recursos y capacidades de estas empresas y perpetuar el conocimiento implícito de la familia en el negocio, que en definitiva puede representar una ventaja competitiva.

En la mayoría de las empresas familiares, se asume que los gerentes familiares no son profesionales y que los gerentes no familiares sí lo son. Sin embargo, en ocasiones los gerentes de la familia son personas altamente educadas mientras que algunos de los gerentes no familiares no lo son. La profesionalización se refiere a derechos de uso de conocimientos especializados, la moral, la capacidad y la integridad de las personas, en lugar de aumentar la burocracia. Por otra parte, no hay homogeneidad en las empresas familiares, pues varían en función de los objetivos, la propiedad y

las estructuras de gestión. (Howorth, Wright, Westhead, & Allcock, 2016)

KPMG (2013) Realizan una investigación que se evoca a tratar la mortalidad de los primeros años de las empresas familiares, el camino a la profesionalización por medio de la sucesión familiar, la importancia del gobierno corporativo en las empresas familiares y proporciona una serie de estrategias para llevar el desarrollo del negocio.

### III.5 Trabajos relacionados más importantes

En la tabla 1 se puede observar una serie de trabajos relacionados al tema “Empresas familiares” y al tema “Profesionalización de empresas familiares”, estos se encuentran de manera cronológica de manera ascendente, se muestra el año de publicación, los autores, el objetivo del trabajo y el lugar donde se publicó. Se puede observar que la importancia y la investigación en estos temas ha ido en aumento en los años últimos años, en México este tipo de empresas son el motor de la economía del país y son las generadoras de gran parte de los empleos en el país.

**Tabla 1**  
Trabajos relacionados a profesionalización más importantes

<b>AÑO</b>	<b>AUTOR</b>	<b>OBJETIVO</b>	<b>LUGAR</b>
1989	Dyer, W.J.	Integración de la gestión profesional en una empresa Familiar	E.U.A
1997	Gallo, Miguel Angel	Generalidades de la empresa Familiar	Madrid
2001	Ruiz Cortes, C.	Profesionalización de la empresa familiar. El caso de una distribuidora de refacciones Automotrices en el área metropolitana	México
2002	Astrachan, J.H etl al	Establecer un método alternativo para medir el grado de influencia familiar en las empresas.	E.U.A
2003	Instituto de la Empresa Familiar	Factores de continuidad de la Empresa Familiar	España
2004	Sanding, A.G.	Realizar un estudio causal de los factores y variables internas que afectan el desempeño en la empresa Familiar	México
2005	Instituto de la Empresa Familiar	Estudio sobre la profesionalización de la empresa Familiar	Barcelona
2007	Raveendra Chittoor	Explorar el impacto de la sucesión familiar como gestión de profesionalización	India
2008	International Financial Corporation	Manual de Gobierno de Empresas Familiares	E.U.A.
2009	Meroño, Angel	Profesionalización y Empresa Familiar	Venezuela
2010	Belausteguioitia Rius, I	Explicar la dinámica de las empresas familiares al mantener el balance las dimensiones de empresa y familia mediante el modelo de equilibrio.	México
2010	Rueda Galvis, J.F.	Determinar por qué la profesionalización resulta clave para el éxito de la empresa familiar.	Bogotá, Colombia
2011	Soto Maciel, A	Reconstruir el estado en que se encuentra la investigación realizada sobre la empresa familiar en México	México
2012	Rojas Roldan, J.X.	Analizar la profesionalización de las pequeñas y medianas empresas de servicios del Municipio de Chalco, Estado de México como una herramienta clave para contribuir a su continuidad.	México, D.F.
2012	Díaz, F.R., Contreras, Y.S., Cedillo, A.S., & Cienfuegos, S.D.	Ventajas y Desventajas de la profesionalización de la Empresa Familiar	México
2012	Pérez Molina, A.I. & Soler, V.G.	Realizar una exposición sobre las causas de los problemas en las empresas familiares y las posibles herramientas para solucionar dichos conflictos	Valencia, España

2012	Pérez Molina, A.I.	Explicar y exponer los distintos Modelos de empresa Familiar existentes actualmente y defiende el modelo de los 4 pilares fundamentales	México
2013	Molina Alfra, C & Rumie Castaños, E.	Desarrollo de un Modelo de Gobierno Corporativo Familiar Profesional para Empresas Familiares Pequeñas y Medinas aplicable a las Organizaciones de una muestra y a otras con características similares.	Chile
2013	Burgoa, T., et all	Determinar los principales problemas y retos que enfrenta la administración de Empresas Familiares en México.	Nuevo León, México
2013	Flores Reyes, R.F.	Identificar el establecimiento correcto de órganos de gobierno en 4 pequeñas empresas familiares mexicanas en la región de Tulancingo de Bravo, Hidalgo	México
2014	Folle, C.	Analizar la necesidad de recurrir a profesionales externos para la profesionalización	Montevideo, Uruguay
2016	Howorth, C. et all	Explorar el proceso de profesionalización antes y despues de la MBO, de 6 empresas familiares.	Inglaterra

Fuente: Luna, X.A. (2017) Trabajo Profesional "Importancia de la Profesionalización empresarial en una empresa Familiar de Nueva Creación", para obtener el grado de Maestra en Ingeniería administrativa del Instituto Tecnológico de Orizaba, Orizaba, Ver.

### III.6 Ámbitos de Profesionalización

Rojas, J.X (2012) Proporciona un modelo para el estudio y análisis de la profesionalización de la empresa familiar; dicho modelo tiene como objetivo favorecer el entendimiento de la variable profesionalización acotada a las pequeñas y medianas empresas familiares de servicios.

Dicho modelo tiene una parte central que segrega la empresa familiar en cuatro ámbitos: Administración y Recursos Humanos, Estrategia, Gobierno y Sucesión. Y el modelo finaliza con la inclusión del término Eficacia.

El ámbito de Administración y Recursos Humanos incluye la parte de estructura organización, controles, políticas y procedimientos, no solo respecto a la materia administrativa si no también la gestión de los recursos humanos.

El ámbito Estratégico se centra en la parte operativa de la empresa, analiza la postura que tiene la empresa respecto al mercado actual al que pertenece e incluye las medidas que pretende implementar para la permanencia en el mismo.

El ámbito gobierno incluye las estructuras internas que aportan valor a la empresa familiar y que forman su núcleo.

El ultimo ámbito que se refiere a la sucesión dentro de la empresa familiar, la cual es un proceso natural en las pequeñas y medianas empresas.

el siguiente test diagnóstico de los ámbitos de profesionalización en empresas familiares, aplicable a cualquier empresa familiar, sin importar tamaño o antigüedad.

Este test diagnostico sirve como medio para conocer el grado de profesionalización en las empresas familiares y proporciona los elementos que no se encuentran profesionalizados y que se deben mejorar. En la figura 1, tabla 2, tabla 3 y tabla 4 se puede observar el test diagnóstico que se diseñó.

## **IV. RESULTADOS**

Como parte del trabajo de tesis del autor del presente artículo para obtener el grado de Maestro en Ingeniería Administrativa, se diseñó

### Figura 1

Test diagnóstico de los ámbitos itos de profesionalización en empresas familiares

#### **“Test diagnóstico de los ámbitos de profesionalización en empresas familiares”**

Las siguientes preguntas ayudan a identificar áreas de oportunidad en el ámbito de la profesionalización en empresas familiares.

Elige solo una respuesta por cada pregunta considerando la siguiente escala:

1 totalmente en desacuerdo	2 En desacuerdo	3 Indeciso	4 De acuerdo	5 Totalmente de acuerdo
----------------------------	-----------------	------------	--------------	-------------------------

#### **DATOS BASICOS DE LA EMPRESA**

- a) Indique el giro de la empresa:  
\_\_\_\_\_
- b) Indique el número de empleados que laboran en la empresa: \_\_\_\_ empleados
- c) Indique el número de empleados de la familia que laboran dentro de la empresa: \_\_\_\_
- d) Indique la antigüedad de la empresa: \_\_\_\_ años \_\_\_\_ meses

Fuente: Luna, X.A. (2017) Trabajo Profesional “Importancia de la Profesionalización empresarial en una empresa Familiar de Nueva Creación”, para obtener el grado de Maestra en Ingeniería administrativa del Instituto Tecnológico de Orizaba, Orizaba, Ver.

**Tabla 2**

Test diagnóstico de los ámbitos de profesionalización en empresas familiares

ÁMBITO 1: ADMINISTRACIÓN Y RECURSOS HUMANOS						
#		1	2	3	4	5
1	La organización cuenta con un organigrama debidamente establecido.					
2	La empresa cuenta con la descripción de puestos y funciones por escrito.					
3	Existen dentro de la organización manuales de políticas y procedimientos.					
4	Las políticas de recursos humanos (en relación con reclutamiento, selección de personal, remuneraciones e incentivos, capacitación, etc.) se encuentran por escrito.					
5	Frecuentemente se realizan reuniones de trabajo.					
6	Los empleados al ingresar a la empresa reciben capacitación.					
7	Todos los empleados tienen la posibilidad de alcanzar promociones o ascensos.					
8	Las metas de la organización están claramente definidas.					
9	El propietario delega autoridad.					
10	Existe comunicación entre los diversos miembros de la empresa sin importar su cargo.					
11	La información financiera sirve de apoyo para la toma de decisiones					
12	Todos los empleados pueden opinar y dar sugerencias a la empresa.					
13	Se capacita frecuentemente a los empleados					
14	Se realizan programas o actividades de capacitación para potenciar las capacidades y competencias de los empleados independientemente del puesto.					
15	El desempeño de los empleados se mide.					
16	El desempeño de los empleados se mide en función de objetivos cuantificables.					
17	La empresa cuenta con un proceso de registro de clientes					
18	La empresa dispone de una base de datos permanente actualizada exclusivamente dedicada a recoger información estructurada sobre los clientes reales					
19	Existe un consejo de administración, donde se incluyen miembros ajenos a la familia.					
20	Profesionales ajenos a la familia ocupan altos cargos en la empresa.					
21	Existen políticas de pago a proveedores y acreedores.					
22	Se realizan revisiones frecuentes de caja chica.					
23	Se realizan revisiones frecuentes de las cuentas bancarias.					
24	Se realizan revisiones frecuentes de las cuentas por pagar					
25	La estructura organizativa es simple: permite al director o gerente mantener un fuerte control sobre la empresa					
26	La empresa cuenta con un departamento de marketing					
27	La estructura organizativa es profesional: Mínima jerarquía y formada mayoritariamente por profesionales.					
28	La estructura organizativa es innovadora: estructura flexible en la que existe una fuerte integración de las distintas funciones y es capaz de adaptarse fácilmente a los cambios externos.					

Fuente: Luna, X.A. (2017) Trabajo Profesional "Importancia de la Profesionalización empresarial en una empresa Familiar de Nueva Creación", para obtener el grado de Maestra en Ingeniería administrativa del Instituto Tecnológico de Orizaba, Orizaba, Ver.



**Tabla 3**  
Test diagnóstico de profesionalización en empresas familiares

AMBITO 2: "EL ESTRATEGICO"						
29	Existe un plan estratégico de largo plazo por escrito					
30	Se formulan objetivos y metas empresariales a alcanzar.					
31	Se realiza un análisis frecuente de las oportunidades y amenazas del negocio.					
32	Se conocen los competidores directos que tiene el negocio.					
33	La empresa conoce los mercados de su competencia					
34	La empresa conoce las ventajas competitivas de la competencia					
35	Se analizan los agentes externos que pueden repercutir en la empresa (económicos, políticos, sociales, etc.					
36	La empresa considero las variables de segmentación (demográfica, socioeconómica, geográficas, pictográficas, etc.) para delimitar su mercado meta					
37	Se conocen las competencias distintivas que la empresa debe generar para obtener las ventajas competitivas.					
38	La empresa contrata empresas externas para la elaboración de estudios de mercado sobre la situación del sector donde compete					
39	Existe revisión y control de los objetivos fijados al igual que su grado de avance.					
40	Se innova constantemente los productos o servicios					
41	Se mide la satisfacción del cliente.					
42	El proceso del servicio no ha presentado quejas por parte de los clientes					
43	Se cuenta con técnicas o métodos específicos o sofisticados para llevar el control de la prestación del servicio					
44	La empresa lleva acabo estrategias para afianzar la confianza y lealtad de sus clientes					
45	La empresa recibe comentarios y sugerencias de los clientes					
46	Se realizan periódicamente encuestas de satisfacción a los clientes					
47	Se busca reducir el costo por unidad de producto.					
48	La empresa cuenta con un análisis de los precios de la competencia					
49	Los precios están por debajo de la competencia					
50	La empresa cuenta con una imagen favorable ante la sociedad					
51	La empresa tiene contemplado mejorar los servicios o productos actuales					
52	La empresa conoce la tendencia del mercado en el giro en el cual compete					
53	La empresa lleva a cabo un plan estructurado de promoción de sus servicios o productos					
54	La empresa cuenta con publicidad en medios (revistas, periódicos, radio, tv)					
55	La empresa cuenta con publicidad directa (correo electrónico, folletos, correo postal)					
56	La empresa cuenta con una página web para promocionarse					
57	La empresa se promociona a través de las redes sociales existentes					
58	Identifica cuales son los medios de promoción que utiliza la competencia					
59	Los colores distintivos de la empresa definen lo que desea proyectar					

Fuente: Luna, X.A. (2017) Trabajo Profesional "Importancia de la Profesionalización empresarial en una empresa Familiar de Nueva Creación", para obtener el grao de Maestra en Ingeniería administrativa del Instituto Tecnológico de Orizaba, Orizaba, Ver.

**Tabla 4**  
Test diagnóstico de la profesionalización en empresas familiares

60	Sus vehículos o medios de transporte personal y de su gente cuentan con esquemas de color y logotipo de la empresa					
61	Los empleados utilizan ropa distintiva para la identidad de la marca y/o nombre de la empresa					
AMBITO 3: "GOBIERNO"						
62	El negocio ha sido valuado y se revisa su valor periódicamente.					
63	La familia tiene un acuerdo de compra venta de acciones que todos comprenden y aceptan.					
64	La información financiera y de otras áreas del negocio se presenta con regularidad.					
65	Se evalúan de manera frecuente los resultados de la empresa.					
66	Se evalúa el desempeño de los directivos					
67	Se obtienen recursos críticos para el desarrollo de la empresa (financiación, tecnología, etc.)					
68	La empresa cuenta con políticas claras sobre contratación de parientes.					
AMBITO 4: "SUCESION"						
69	La empresa cuenta con un plan de sucesión por escrito que cubra el próximo traspaso generacional.					
70	Se capacita a los posibles sucesores desde ahora.					
71	Existe una clara visión del negocio compartida entre familia y empresa.					
72	La empresa es más que una herramienta para hacer dinero.					
73	Los miembros de la familia son capaces de trabajar armónicamente y en caso de existir diferencias son capaces de solucionarlos					
74	Los miembros de la generación mayor tienen planes para después del retiro.					
75	El sucedido ha hecho testamento de todas pertenencias y lo ha comunicado a los miembros de la familia.					
76	El sucedido ha contemplado las implicaciones futuras de su decisión al hacer el plan de sucesión.					
77	El sucedido piensa que sus descendientes no se enfrentarán por dejar un testamento confuso e injusto.					
78	El sucedido y su cónyuge han hecho un presupuesto para el retiro					
79	El sucesor debe contar con experiencia en otras empresas					
80	Es sumamente importante el nivel de educación del sucesor					
81	Es de gran importancia la edad del sucesor					
82	Es importante que el sucesor tenga experiencia en los negocios familiares.					
83	Es importante que el sucesor tenga habilidad para la resolución de conflictos					
84	Es importante que el sucesor sea emprendedor					
85	Es importante que el sucesor se encuentre comprometido con el negocio					
86	Es importante que el sucesor tenga habilidades y experiencia en marketing y ventas					

Fuente: Luna, X.A. (2017) Trabajo Profesional "Importancia de la Profesionalización empresarial en una empresa Familiar de Nueva Creación", para obtener el grado de Maestra en Ingeniería administrativa del Instituto Tecnológico de Orizaba, Orizaba, Ver.

## V. CONCLUSIONES

Una vez que se analizó la literatura sobre el tema profesionalización en empresas familiares del año 1989 al 2016, se pudo observar que existe poca discusión referente a este tema en el país, aun cuando es sumamente importante ya que como se dijo con anterioridad las empresas familiares aportan más de la mitad del PIB en el país, convirtiéndose en el motor de la economía mexicana.

No obstante, para estas empresas la unión familiar se convierte en un factor importante para continuidad de las mismas, sin embargo, no es suficiente, la profesionalización se convierte en un factor determinante para su supervivencia y continuidad.

La profesionalización en un proceso crítico y necesario para el desarrollo de las empresas familiares es un proceso de cambio que no solo abarca la mentalidad de cada uno de los miembros familiares y no familiares de la empresa, igual incluye cambio y mejora de tecnologías, metodologías y procesos. A sí mismo es un proceso gradual que requiere lograr el entendimiento de los miembros familiares sobre la importancia de contar con agentes externos a la empresa que tengan un criterio objetivo y de igual manera la importancia de capacitar al administrador actual y a los sucesores para crear un mejor futuro asegurando la continuidad y supervivencia de la empresa.

Las empresas familiares de nueva creación requieren proyección al exterior, organización y estructura formal, normas, reglas, personal capacitado tanto familiar como externo, políticas para evitar los problemas de favoritismo y paternalismo dentro de la empresa y de esta manera no afecten su desempeño y desarrollo, métodos de trabajo, estandarización de proceso, control, requieren de un plan estratégico que alinee los objetivos familiares con los objetivos empresariales

## VI. REFERENCIAS

- Astrachan, J. H., Klein, S. B., & Smyrnios, K. X. (2002). The F-PEC Scale of Family Influence: A proposal for Solving the Family Business Definition Problem. *Family Business Review*, 45-58.
- Belausteguigoitia, I. (2004). *Empresas Familiares: Su dinámica, su equilibrio y consolidación*. Mc Graw Hill.
- Betancourt, A. E., Arcos, S. M., Torres, A. V., & Olivares, L. B. (2012). Empresas familiares. *Revista Académica de Investigación TRATEMOANI*.
- Díaz, F. R., Contreras, Y. S., Cedillo, A. S., & Cienfuegos, S. d. (2012). Ventajas y desventajas de la profesionalización de la empresa Familiar. *INCEPTUM*, 101-113.
- Flores, R. R. (2013). XVII CONGRESO INTERNACIONAL EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS. *Profesionalización de la empresa familiar por medio de los órganos de gobierno. Un estudio de caso en la industria manufacturera*. HIDALGO: UNIVERSIDAD EL VALLE DE ATEMAJAC.
- Galvis, J. R. (2011). La profesionalización, elemento clave del éxito de la empresa familiar. *Vision de Futuro*.
- Giraldo, C. (2001). *La importancia de la profesionalización en las organizaciones del tercer sector*. Mexico, D.F: Publicaciones Colegio Mexiquense.
- Hall, A., & Nordqvist, M. (2008). Professional Management in Family Businesses: Toward an Extended Udestandin. *Family Business Review*, 51-69.
- Howorth, C., Wright, M., Westhead, P., & Allcock, D. (2016). Company metamorphosis: professionalization waves, family firms and management buyouts. *Small Business Economics*, 803-817.
- INEGI. (2011). *Micro, pequeña, mediana y gran empresa: estratificación de los establecimientos: censo económico 2009*. México: Instituto Nacional de Estadística y Geografía.
- KPMG. (2013). *Empresas Familiares en México: El desafío de crecer, madurar y permanecer*. México: Business Families Foundation .
- Leach, P. (1999). Profesionalización de la Empresa . En *La empresa Familiar* (pág. 125). Londres, Inglaterra: Ediciones Granica S.A. .
- Meroño, Á. (31 de Enero de 2009). Profesionalización y empresa Familiar. *Diario, Venezuela, La Verdad*.
- Núñez, K. K. (Marzo de 2014). *Interdependencia de los factores que afectan el ciclo de vida y sucesión de la empresa familiar de la región Córdoba-Orizaba*. Orizaba, Veracruz: Instituto Tecnológico de Orizaba.
- Stewart, A., & Hitt, M. A. (2012). Why Can't a Family Business Be More Like a Nonfamily Business? Modes of Professionalization in Family Firms. *Family Business Review*, 58-86.
- Tsui-Auch, L. S. (2004). The professionally managed family ruled enterprise: Ethnic Chinese business in Singapore. *Journal of Management Studies*, 69-72.