



**BENEMÉRITA UNIVERSIDAD  
AUTÓNOMA DE PUEBLA**

**FACULTAD DE CONTADURÍA PÚBLICA  
SECRETARÍA DE INVESTIGACIÓN Y ESTUDIOS DE  
POSGRADO**

**“EMPRESA FAMILIAR Y SU PROFESIONALIZACIÓN”**

**DIRECTOR:**

**Dr. Gerardo Serafín Vera Muñoz**

**TESIS**

**Para Obtener el Grado de  
Maestro en Administración.**

**PRESENTA(N):**

**Miriam Viviana González Vázquez**

**Puebla, Pue. 20 de noviembre de 2015**

**Dr. Jacinto García Flores**

Secretario de Investigación y Estudios de Posgrado  
Facultad de Contaduría Pública  
Benemérita Universidad Autónoma de Puebla  
P r e s e n t e

Por este conducto **el/la** que suscribe en mi calidad de **Director de la Tesis** denominada: **"EMPRESA FAMILIAR Y SU PROFESIONALIZACIÓN"**, elaborada por la alumna de la **MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN** de nombre:

**MIRIAM VIVIANA GONZÁLEZ VÁZQUEZ**


Informo a Usted que a mi juicio el citado trabajo cumple con los requisitos técnicos y metodológicos necesarios, por lo que no tengo inconveniente en liberarlo para que se continúe con los trámites de titulación que procedan.

Agradezco de antemano la atención prestada a la presente.

Sin otro particular, quedo de Usted.

H. Puebla de Z., a 29 de octubre de 2015

Atentamente

  
**Dr. Gerardo Serafín Vera Muñoz**



**Dr. Jacinto García Flores**

Secretario de Investigación y Estudios de Posgrado  
Facultad de Contaduría Pública  
Benemérita Universidad Autónoma de Puebla  
Presente

Por este conducto el/la que suscribe en mi calidad de Asesora de la Tesis denominada: "EMPRESA FAMILIAR Y SU PROFESIONALIZACIÓN", elaborada por la alumna de la MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN de nombre:

**MIRIAM VIVIANA GONZÁLEZ VÁZQUEZ**

Informo a Usted que a mi juicio el citado trabajo cumple con los requisitos técnicos y metodológicos necesarios, por lo que no tengo inconveniente en liberarlo para que se continúe con los trámites de titulación que procedan.

Agradezco de antemano la atención prestada a la presente.

Sin otro particular, quedo de Usted.

H. Puebla de Z., a 29 de octubre de 2015

Atentamente



**Dra. Rafaela Martínez Mendez**



Dr. Jacinto García Flores  
Secretario de Investigación y Estudios de Posgrado  
Facultad de Contaduría Pública  
Benemérita Universidad Autónoma de Puebla  
Presente

Por este conducto el que suscribe en mi calidad de Asesor de la Tesis denominada: "EMPRESA FAMILIAR Y SU PROFESIONALIZACIÓN", elaborada por la alumna de la MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN de nombre:

MIRIAM VIVIANA GONZÁLEZ VÁZQUEZ

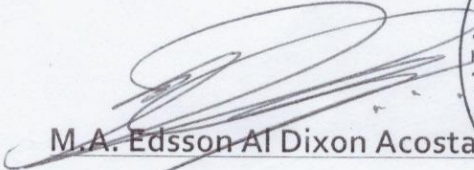
Informo a Usted que a mi juicio el citado trabajo cumple con los requisitos técnicos y metodológicos necesarios, por lo que no tengo inconveniente en liberarlo para que se continúe con los trámites de titulación que procedan.

Agradezco de antemano la atención prestada a la presente.

Sin otro particular, quedo de Usted.

H. Puebla de Z., a 22 de octubre de 2015

Atentamente

  
M.A. Edsson Al Dixon Acosta





**BUAP**

Oficio No. FCP-SIEP/113/15  
Asunto: Digitalización de Tesis

**C. MIRIAM VIVIANA GONZÁLEZ VÁZQUEZ**

PRESENTE

Por medio del presente tengo a bien comunicarle que se autoriza la digitalización en formato PDF, de la tesis denominada **“EMPRESA FAMILIAR Y SU PROFESIONALIZACIÓN”**, a fin de sustentar el examen profesional para obtener el grado de **MAESTRA EN ADMINISTRACIÓN**.

Sin más por el momento, quedo de ustedes.

**ATENTAMENTE**

*“Pensar Bien, Para Vivir Mejor”*

H. Puebla de Z., 18 de noviembre de 2015

**DR. JACINTO GARCÍA FLORES**

Secretario de Investigación y Estudios de Posgrado



## **RESUMEN**

El presente no es una investigación más acerca del tema, contiene un acercamiento a los conceptos que necesitamos manejar para el desarrollo óptimo de una empresa familiar.

El capítulo 1 contiene los conceptos básicos para el inicio del desarrollo del tema así como los conceptos básicos para comprender a la Empresa Familiar y su problemática.

En el capítulo 2 se presenta como marco teórico los elementos que nos permiten conocer el entorno económico en que se encuentra nuestra EF estudio de caso.

Durante el capítulo 3 se tratará el caso específico de “Granja el Escalón” para señalar el proceso a realizar dentro de ella.

En capítulo 4 se presentarán los resultados obtenidos así como la propuesta a realizar para lograr la profesionalización de “Granja el Escalón”.

## INDICE

|   |                  |
|---|------------------|
| <b><i>I. INTRODUCCIÓN.....</i></b>                        | <b><i>i</i></b>  |
| <b><i>II. JUSTIFICACIÓN .....</i></b>                     | <b><i>iv</i></b> |
| <b><i>III. OBJETIVO GENERAL.....</i></b>                  | <b><i>v</i></b>  |
| <b><i>IV. OBJETIVOS ESPECIFICOS .....</i></b>             | <b><i>v</i></b>  |
| <b><i>V. HIPÓTESIS.....</i></b>                           | <b><i>v</i></b>  |
| <b><i>VI. VARIABLES.....</i></b>                          | <b><i>vi</i></b> |
| Variable Independiente. ....                              | vi               |
| Variable dependiente. ....                                | vi               |
| <b><i>VII. DISEÑO METODOLÓGICO .....</i></b>              | <b><i>vi</i></b> |
| <b><i>VIII. ALCANCES Y LIMITACIONES.....</i></b>          | <b><i>x</i></b>  |
| <br>  |                  |
| <b><i>CAPÍTULO I EMPRESAS FAMILIARES Y PYMES.....</i></b> | <b><i>1</i></b>  |
| 1.1 La empresa.....                                       | 1                |
| 1.2 Clasificación de empresas .....                       | 4                |
| 1.3. Empresas Mipymes .....                               | 12               |
| 1.4 La empresa familiar.....                              | 15               |
| 1.5 Ventajas de la empresa familiar.....                  | 17               |
| 1.6 Etapa de Profesionalización.....                      | 18               |
| 1.6.1 Criterios de profesionalización.....                | 20               |
| 1.7 Teorías administrativas .....                         | 22               |
| 1.8 Planeación estratégica y flexibilidad .....           | 28               |

|   |                  |
|---|------------------|
| <b><i>CAPITULO II SECTORES PRODUCTIVOS.....</i></b>                   | <b><i>32</i></b> |
| 2.1 Sectores productivos.....   | 32               |
| 2.1 Actividad Avícola.....  | 39               |
| <b><i>CAPITULO III ESTUDIO DE CASO: GRANJA EL ESCALÓN .....</i></b>   | <b><i>42</i></b> |
| 3.1 Origen y estudio .....  | 42               |
| 3.1.1 Producto y Mercado .....  | 43               |
| 3.1.2 Ubicación y Tamaño.....   | 45               |
| 3.1.3 Clientes y Proveedores.....                                     | 48               |
| 3.2. Proceso de Compra-Venta .....                                    | 49               |
| 3.3. Establecimiento de Misión, Visión y Valores.....                 | 50               |
| 3.4. Situación Financiera .....                                       | 50               |
| 3.5. Diseño Metodológico .....  | 51               |
| <b><i>CAPÍTULO IV PRESENTACIÓN DE RESULTADOS Y PROPUESTA.....</i></b> | <b><i>51</i></b> |
| 4.1 Resultados obtenidos .....  | 51               |
| 4.2 Fases del proceso de profesionalización.....                      | 54               |
| <b><i>CONCLUSIONES.....</i></b>                                       | <b><i>69</i></b> |
| <b><i>X. REFERENCIAS .....</i></b>                                    | <b><i>71</i></b> |

## **I. INTRODUCCIÓN**

La economía mexicana está sustentada en un 90% por las empresas familiares (EF), organismos que aunque en muchos de los casos no cuentan con la planeación correcta de sus actividades si generan importante número de empleos, lo que les permite contribuir con la economía mexicana.

Sin embargo, existen algunas problemáticas que presentan este tipo de sociedades, debido a que la familia como eje primordial de la sociedad está involucrada completamente en ella. Constantemente estas empresas familiares comienzan como un negocio que para hacerlo crecer el miembro innovador hace uso de todos los recursos familiares que tiene. Con lo que generalmente no se cuenta es con un plan estratégico a largo plazo.

La problemática que más destaca en este tipo de empresas son: el nepotismo, la autocracia, el paternalismo, la falta de visión, resistencia al cambio y la manipulación familiar.

Las empresas familiares suelen ser organizaciones emocionales dadas la gran influencia de la familia sobre la empresa. Si no se logra hacer una separación adecuada entre las cuestiones de empresa y las de familia, las posibilidades de éxito en la organización son nulas. El concepto de separación descrito anteriormente se puede interpretar con una situación algo común que ponga en riesgo las empresas familiares, tal es el caso de que por querer solucionar un problema familiar, integran al hijo, hermano u otra persona muy cerca del núcleo sin tener la formación profesional, ni la actitud y aptitud, para ocupar el puesto que le imponen.

La dirección en las empresas familiares debe de enfocarse a un liderazgo participativo, pues es una forma de dirigir que resulta con mayor factibilidad para que los integrantes se involucren de una manera más consciente y decidida de las expectativas de crecimiento y desarrollo, en donde se obtenga una mayor sinergia al interactuar con generaciones posteriores.

Para lograr tener éxito en las empresas familiares es clave desarrollar una acción estratégica para establecer un sano balance entre la dimensión familiar y empresarial. Asimismo, no se debe de perder un ingrediente clave en toda empresa familiar, que siempre debe ser profesional y, si para ello es necesario prescindir de ciertos miembros de ella, pues no debe de ponerse en tela de juicio y tomar la decisión de que abandone la empresa para siempre.

Entre las debilidades principales que generalmente existen del núcleo familiar en las empresas y que a la vez representan las oportunidades para un mejoramiento organizacional se pueden concentrar las siguientes

**Grafico 1.1: Debilidades de las empresas familiares.**



**Grafico 1.1** En el grafico se ilustran las cuatro principales debilidades de la empresa familiar, que les impiden consolidarse a través del tiempo. (Creación propia).

La principal fuente de conflicto en las empresas familiares radica en la confusión de los subsistemas familiar y de empresa. De aquí se derivan una gran diversidad de problemas, como es el juego inadecuado de roles, donde se desempeñan papeles familiares en vez de empresariales; estructuras organizacionales disfuncionales, exceso de miembros de la familia en las empresas, remuneraciones inadecuadas, entre otros factores. Por otra parte, uno de los graves problemas que enfrentan muchos miembros de estas empresas es la falta de capacidad profesional que eventualmente los hace prisioneros, ya que difícilmente otras organizaciones podrían interesarse en sus servicios.

Por lo tanto, la pregunta de investigación es: ¿Hasta qué punto la profesionalización de la empresa familiar contribuye a fortalecer su consolidación, aumentando su participación en el mercado y a mantener una trayectoria ascendente dentro de su ramo?

## II. JUSTIFICACIÓN

Las empresas familiares (en adelante EF) tienen un rol muy importante en la economía nacional, a tal grado que el 90% de las empresas que se encuentran en la economía nacional, son familiares.

En los últimos años el 80% de los nuevos empleos del país fueron generados por empresas familiares (Urzua, 2012).

Dadas las cifras anteriores se cree que si en México apoyamos el fortalecimiento de este tipo de empresas, se logrará un avance en el desarrollo económico, ya que se necesita asegurar que todas las EF que se generen logren sobrevivir el primer cambio generacional, que es el punto máximo que logran alcanzar este tipo de organizaciones.

La investigación se realiza por el interés que se tiene en las empresas familiares, debido al contacto que se ha tenido en una empresa de este tipo, y donde lamentablemente se tenían presentes conflictos familiares que no dejan avanzar a la sociedad. Uno de ellos es que el socio fundador no tuvo la madurez profesional de alejar a los hermanos que dañaban el ambiente laboral y las finanzas de la empresa, lo que está representado un atasco financiero.

Otro aspecto que influyó para elegir a la empresa familiar como objeto de estudio, fue la intención de asesorar a una microempresa que es de reciente creación a establecer lineamientos que le permitan aprovechar los beneficios de ser una empresa familiar ya que se reconoce que tienen enormes fortalezas tal

como nos dice Belausteguigoita (2010): entre las cuales destacan la unidad, el compromiso y la cultura de las relaciones familiares; la orientación hacia una reputación de trabajo de calidad, las posibilidades de una constante reinversión en un proyecto de largo plazo y una gran lealtad de parte de todos los involucrados en ella. Aunque se trabajará también para evitar en buena medida las situaciones que pudieran en el futuro desencadenar conflictos.

### **III. OBJETIVO GENERAL**

Analizar la empresa para determinar las debilidades y fortalezas respecto al proceso de profesionalización, así como detectar áreas de oportunidad que le permitan fortalecerse dentro del sector. Así como delimitar e impulsar sus áreas funcionales

### **IV.OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

1. Analizar la situación de la empresa durante el ciclo de vida que ha tenido.
2. Establecer misión, visión y valores, logrando la orientación de la empresa.
3. Proponer una estructura con niveles de autoridad y responsabilidad.
4. Generar una estrategia de profesionalización.

### **V. HIPÓTESIS**

La profesionalización de la empresa familiar contribuye a fortalecer su consolidación, aumentando su participación en el mercado y a mantener una trayectoria ascendente dentro de su ramo.

## **VI. VARIABLES**

### **Variable Independiente.**

La variable independiente se define como la profesionalización.

### **Variable dependiente.**

La variable dependiente es: el fortalecimiento y la consolidación en el mercado de la empresa familiar.

## **VII. DISEÑO METODOLÓGICO**

El presente trabajo se desarrollará mediante una estrategia cualitativa, que consiste esencialmente en una investigación de campo y bibliográfica. Se realizará una investigación basada en libros, revistas, folletos así como presentaciones electrónicas, que nos permitan definir y explicar los conceptos básicos necesarios para desarrollar el tema.

En la investigación de campo se llevará a cabo un estudio de caso. Partiendo de que el estudio de caso Stake(1998, en Barrio del Castillo, et al,) lo define como: el estudio de la particularidad y de la complejidad de un caso singular, para llegar a comprender su actividad en circunstancias concretas.

El estudio de caso es un método de investigación cualitativo, cuya característica más importante es el ser un estudio intensivo y profundo de un caso o una situación, entendiéndolo como un sistema acotado, por los límites que precisa el objeto de estudio, pero enmarcado en el contexto global donde se produce (Barrio del Castillo, et al, 1998).

Es así como además de las características anteriores se opta por este método, ya que goza también de dos objetivos sumamente útiles para el desarrollo del presente trabajo:

- Exploratorio: la observación del caso particular, permitió precisar la pregunta de investigación.
- Descriptivo: se logró una descripción completa del objeto de estudio.

El proceso de investigación a seguir para el estudio de caso es el siguiente:

#### 1. Selección y definición del caso:

El presente trabajo pretende explicar la importancia de realizar un proceso de profesionalización en las empresas familiares para que estas logren una estabilidad a lo largo de los cambios generacionales.

Para lograr dicho cometido se ha elegido a la empresa familiar “Granja el Escalón”. Empresa que tiene aproximadamente 6 años de funcionamiento, pero con una casi inexistencia de profesionalización.

Esta empresa se dedica a la compra-venta de gallinas de postura.

#### 1.1. Ámbitos de relevancia del estudio:

Se considera que el ámbito donde influirán los resultados del presente son la misma empresa y a la investigación sobre empresas familiares, ya que será un

caso más donde la profesionalización, se especula, es la base para el éxito de la permanencia de una empresa.

#### 1.2. Fuentes de información:

Para este caso “Granja el Escalón” la información esencial será obtenida de la misma empresa, es decir de los dueños, que son quienes en estos años han manejado a la empresa, y son los únicos que pueden narrar los sucesos acontecidos que son la base hoy, para generar las estrategias adecuadas.

#### 1.3. Problema:

Las empresas familiares no logran avanzar a la segunda generación, el pronóstico de vida de las empresas familiares es de 25 años, presumiblemente a causa de implementar un proceso de profesionalización.

En la economía nacional las Mipymes corresponden básicamente al modelo de empresa familiar, y estas a su vez generan empleo y tienen un gran peso en la generación del PIB.

#### 1.4. Objetivo de la investigación:

Con base al punto anterior se considera importante el asesoramiento para Granja el Escalón en su proceso de profesionalización. Para así lograr su consolidación en el mercado.

### 2. Lista de preguntas:

1. ¿Cómo y cuando surge “Granja el escalón”?
2. ¿Cuáles son sus productos?
3. ¿Quiénes son sus clientes y proveedores?

4. ¿Granja el escalón cuenta con misión, visión y valores?
5. ¿Cuál es su proceso y volumen de venta?
6. ¿Cómo se realiza el proceso de toma de decisiones?
7. ¿Cuál es su objetivo a mediano plazo?
8. ¿Conocen las características y situación de la competencia?
9. ¿ Se cuenta con un consejo familiar para la toma de decisiones?

### 3. Localización de las fuentes de datos:

Como se mencionó anteriormente la fuente principal de datos son los dueños de la Granja, quienes se desempeñan en la misma. Además de las fuentes de información secundarias: libros, revistas, artículos, estadísticas, etcétera.

Las estrategias de obtención de información serán:

- Entrevistas
- Observación
- Revisión documental

### 4. Análisis e interpretación:

En el estudio de caso se abordará la teoría existente de la problemática de las empresas familiares, para así confrontar la información obtenida del estudio de la Granja y realizar un análisis de las fallas que existen y así realizar una propuesta de profesionalización a la empresa familiar.

### 5. Elaboración del informe:

Después de realizar el análisis se procederá a realizar el informe de lo encontrado con su propuesta para alcanzar el objetivo deseado.

## **VIII. ALCANCES Y LIMITACIONES**

El alcance de la presente investigación es la empresa familiar “Granja el Escalón” ubicada en Canoa, Puebla.

La función específica de esta tesis es proporcionar a la empresa un análisis específico de la misma, para llevar a cabo el proceso de profesionalización que le permita lograr una permanencia en el mercado con un crecimiento paulatino.

El trabajo está organizado de la manera siguiente:

El capítulo 1 contiene los conceptos básicos para el inicio del desarrollo del tema así como los conceptos básicos para comprender a la Empresa Familiar y su problemática.

En el capítulo 2 se presenta como marco teórico los elementos que nos permiten conocer el entorno económico en que se encuentra nuestra EF estudio de caso.

Durante el capítulo 3 se tratará el caso específico de “Granja el Escalón” para señalar el proceso a realizar dentro de ella.

En capítulo 4 se presentarán los resultados obtenidos así como la propuesta a realizar para lograr la profesionalización de “Granja el Escalón”.



# **CAPÍTULO I EMPRESAS FAMILIARES Y PYMES**

Contiene los conceptos básicos para el inicio del desarrollo del tema así como los conceptos básicos para comprender a la Empresa Familiar y su problemática.

## **1.1 La empresa**

La economía nacional se encuentra integrada por una amplia diversidad de empresas, por lo cual se definirá el concepto “grupo social en el que a través de capital, el trabajo y la administración, se producen bienes o distribución de bienes y servicios con fines lucrativos o no, y tendientes a la satisfacción de las necesidades de la comunidad” (Munch, 2012).

Como se menciona en la definición anterior, una empresa busca satisfacer las necesidades de la comunidad, por tal motivo es necesario que cada empresa que surge, tenga bien claro sus objetivos y así como conozca su clasificación y de esta manera logre cumplirlos.

Existen otros conceptos de empresa que parten de la idea de que en la actualidad las organizaciones constituyen el entorno social primordial que rodea la vida humana, ya que las organizaciones penetran todos los ámbitos; incluso movimientos sociales o las iniciativas ciudadanas: suponen explícitamente sistemas organizados que se harán cargo de sus problemas o demandas. Es específicamente a través de las organizaciones que los sistemas sociales funcionales hacen operar mecanismos de exclusión que les son negados. (Cathalifaud, 2008).

Retomando las palabras de (Cathalifaud, 2008) las empresas son necesariamente significativas para la sociedad, puesto que se considera que la identidad de las personas está ligada con la empresa que los contrata y en donde

pasan muchas horas y fechas importantes formando parte de la autorrealización de las personas, reflejándose en un acoplamiento entre empresa y personas.

Las organizaciones se identifican con la capacidad para movilizar, integrar y orientar actividades hacia el cumplimiento de fines, cuyos resultados se observan por su efecto transformador y de agregación de valor. (Cathalifaud, 2008). (Cathalifaud, 2008) nos dice que las empresas si responden a las necesidades del entorno, pero no solo eso, nos dice que el principal objetivo que marca el rumbo de la empresa es crear problemas y nuevas necesidades, es decir creando mercados y seduciendo auditorios.

Como se puede apreciar existe una diferencia muy clara entre las definiciones presentadas ya que Munch nos dice que la empresa satisface necesidades, pero Cathalifaud abre el panorama mencionando que la empresa debe crear nuevas necesidades y crear sus propios mercados; por lo cual los demandantes de un servicio surgen de la mano del mismo.

Las organizaciones se constituyen por relaciones instrumentales coordinadas para alcanzar fines, por lo tanto, las personas son requeridas para llevarlos a cabo, pero no son sus componentes. Las organizaciones no producen individuos, solo los incorporan parcialmente de acuerdo con las reglas de selección que remiten a sus propias decisiones; los miembros de una organización deben aceptar desempeñarse de un modo prescrito y no de otro y solo así serán retribuidos. (Cathalifaud, 2008).

Otro aspecto destacable de ambas definiciones es la forma en como se percibe a las personas que laboran en las organizaciones, ya que como lo expresa Cathalifaud: los individuos se mantendrán dentro de las organizaciones solo si y mientras cumplan con el rol productivo establecido por las mismas.

Por lo tanto, en las empresas u organizaciones familiares, la situación no es diferente, es decir, las personas que laboran en ellas necesariamente tendrán que cumplir con los roles productivos que les correspondan, de lo contrario, será necesario prescindir de ellas, sin importar si son familiares, lo que eventualmente, puede detonar el proceso de profesionalización de la empresa familiar.

## **1.2 Clasificación de empresas**

Existen diversas clasificaciones de las empresas que mueven la economía nacional, y es importante como se ha mencionado anteriormente que cada entidad se encuentre bien clasificada y de esa manera conozca las leyes que la rigen y en su caso los apoyos y programas a los que puede acceder, así como cual es la mejor forma de ser administrada.

La clasificación de las empresas se crea tomando en cuenta diversos aspectos entre los que destacan: su actividad, su constitución legal, el origen de su capital y el tamaño que tienen.

A continuación se presentan las clasificaciones de las empresas y sus características, de acuerdo a los criterios más difundidos; y que se encuentran definidos por (Munch, 2012):

**Actividad o giro:** de acuerdo a la actividad que desarrollen y éstas pueden ser:

1. Industriales: su actividad primordial es la producción de bienes mediante la transformación y/o extracción de materias primas, la sub clasificación de este tipo de empresas es:
  - a) Extractivas: cuando se dedican a la explotación de recursos naturales ya sea renovables o no renovables pero que son indispensables para la subsistencia del hombre.
  - b) Manufactureras: empresas que transforman las materias primas en productos terminados y que pueden ser:
    - Empresas que producen bienes de consumo final: producen bienes que satisfacen directamente la necesidad del consumidor, sean estos duraderos o no duraderos, suntuarios o de primera necesidad.
    - Empresas que producen bienes de producción: satisfacen la demanda de las industrias de bienes de consumo final.
  
2. Comerciales: son intermediarias entre productor y consumidor; su función primordial es la compra-venta de productos terminados y se clasifican en:
  - a) Mayoristas: cuando efectúan ventas en gran escala a otras empresas (minoristas), que a su vez distribuyen el producto directamente al consumidor.
  - b) Minoristas o detallistas: las que venden productos al menudeo, o en pequeñas cantidades, al consumidor.
  - c) Comisionistas: se dedican a vender mercancía que los productores les dan a consignación, percibiendo por esta función una ganancia o comisión.
  
3. Servicio: son aquellas que brindan un servicio a la comunidad y pueden tener o no fines lucrativos; estas empresas se clasifican en:
  - a) Transporte
  - b) Turismo

- c) Instituciones Financieras
- d) Servicios públicos varios:
  - Comunicaciones
  - Energía
  - Agua
- e) Servicios privados varios:
  - Asesoría
  - Diversos servicios contables, jurídicos, administrativos
  - Promoción y ventas
  - Agencias de publicidad.
- f) Educación
- g) Salubridad (hospitales)
- h) Fianzas y seguros

**Origen de capital:** dependiendo del origen de las aportaciones de su capital y del carácter a quienes dirijan sus actividades, las empresas pueden clasificarse en:

1. Públicas: en este tipo de empresas el capital pertenece al Estado y, generalmente, su finalidad es satisfacer necesidades de carácter social.
2. Privadas: lo son cuando el capital es propiedad de inversionistas privados y la finalidad es eminentemente lucrativa.

**Magnitud de la empresa:** uno de los criterios más utilizados para la clasificación de la empresa es éste, en el que, de acuerdo con el tamaño de la empresa se establece que puede ser pequeña, mediana o grande; sin embargo, al aplicar este enfoque encontramos dificultad para determinar límites. Existen múltiples criterios para hacerlo, pero se analizan los más usuales:

1. Financiero: el tamaño de la empresa se determina con base en el monto de su capital, sin embargo este cambia continuamente de acuerdo con la situación económica del país.
2. Personal ocupado: este criterio establece que una empresa es micro cuando en ella laboran hasta 10 empleados; una pequeña es aquella en la que laboran entre 11 y 50 empleados; una mediana, aquella que tiene entre 51 y 250 empleados.
3. Producción: este criterio clasifica de acuerdo con el grado de maquinización que existe en el proceso de producción; así una empresa pequeña es aquella en la que el trabajo del hombre es decisivo, o sea que su producción es artesanal contando con alguna maquinaria aunque esta es obsoleta y por tal requiere de mucha mano de obra, una mediana cuenta con más maquinaria que mano de obra; y por último la gran empresa es aquella que está altamente automatizada y/o sistematizada.
4. Ventas: establece el tamaño de la empresa de acuerdo al mercado que abastece y a su monto de ventas; una empresa es pequeña cuando las ventas son locales, mediana cuando son ventas nacionales y grande cuando cubre mercados internacionales.
5. Criterio de nacional financiera: para la institución una empresa es grande si se trata de la empresa más representativa de su sector, la empresa chica es la menor importante del ramo, y para la mediana existe una interpolación entre grande y chica.

**Constitución legal:** de acuerdo a su régimen jurídico pueden ser:

- Sociedad anónima
- Sociedad de responsabilidad limitada
- Sociedad cooperativa
- Sociedad de comandita simple
- Sociedad en comandita por acciones

- Sociedad en nombre colectivo

Como se observa la clasificación de empresas se realiza con base en 4 de las características más importantes de un ente económico, que son su actividad o giro, su magnitud, el origen de su capital y su forma de constitución.

Las empresas a lo largo de su trayectoria económica, están expuestas a diversos eventos económicos externos que afectan aun sin desearlo el desempeño económico, estos eventos, pueden ser las recesiones económicas o algún estancamiento en el sector del mercado al cual está destinado.

Dichas condiciones que son inesperadas, ya que rara vez los empresarios contemplan algún fondo o estrategia a desarrollar para hacer frente a este tipo de situaciones, esto hace a las empresas en algún momento susceptibles de buscar diversos apoyos o créditos ya sea en instituciones públicas y privadas.

Tanto los organismos privados que son el caso de los bancos comerciales, como el gobierno federal a través de sus secretarías crea una gama de apoyos y créditos que tienen características específicas en cuanto a las empresas que pueden acceder a ellos, dado que el objetivo principal en el caso del gobierno federal es impulsar los sectores económicos más abandonados e incentivar a los sectores que tienen gran peso en la economía nacional.

Esta condición crea la necesidad de que las empresas dediquen tiempo a crear papeles de trabajo, para identificar y así establecer la clasificación que tienen, y de este modo tener claro que tipo de empresas son y lograr acceder a los apoyos a los que tienen posibilidad en el momento que se requiera, y no perder recursos económicos y tiempo en aplicar a créditos y apoyos a los que no se tiene la posibilidad debido a una inadecuada conceptualización del tipo de empresa que se tiene.

Otra clasificación de las empresas puede hacerse atendiendo a su cultura, objetivos y estructura. Esta clasificación, resulta interesante, en el sentido de que puede ser un punto de apoyo fundamental para explicar el comportamiento tan divergente que se observa en las diferentes unidades empresariales, y particularmente, el comportamiento de las empresas familiares.

**Por su cultura:** para esta clasificación partimos por entender a la filosofía como los valores que orientan la actividad de una empresa; y a la cultura organizacional como la forma de convivencia de la organización formal. Ambos conceptos según el estudio de Burns y Stalker (1961) nos permiten observar a la empresa para lograr crear una planeación estratégica correcta.

De su estudio definen dos tipos de empresas:

- 1) Mecanicista o tradicional: la cual tiene una estructura burocrática, las decisiones son centralizadas, tienen un ambiente estable.
  - La definición precisa de derechos, obligaciones y métodos técnicos para cada papel funcional.
  - La interacción de los miembros de la empresa tiende a ser vertical, es decir, entre superior y subordinado.
  - Insistencia en la lealtad a la compañía y la obediencia a los superiores como condición para poder pertenecer a la empresa.
  - Confieren mayor importancia y prestigio el conocimiento, la experiencia y las destrezas internas (locales) que las generales (cosmopolitanas).
  
- 2) Orgánica: se genera un trabajo en equipo, existe un crecimiento de compromiso con la empresa más allá de cualquier definición técnica. Se da en ambientes de cambio e innovación.
  - No se atribuye ya omnisapiencia al jefe de la compañía; el conocimiento acerca de la naturaleza técnica o comercial de la tarea actual puede localizarse en cualquier punto dentro de la red.

-Comunicación lateral en toda la organización, entre personas de distinto rango y más en tono de consultas que de órdenes.

-El compromiso con la tarea de la compañía y con el principio tecnológico de progreso de material y expansión se aprecian más que la lealtad y la obediencia. (Burns, et al, 1961)

**Por su objetivo:** En lo que respecta a los objetivos, las organizaciones son muy distintas. No es lo mismo un sindicato, que una empresa, una escuela o una dependencia de gobierno. En este aspecto, las empresas familiares también son distintas de las empresas no familiares, sus objetivos son distintos. En las empresas familiares, en muchas de ellas, al menos en sus primeros años, surgen con la intención de ser el sustento principal de la familia, este es uno de los factores principales que constituyen su razón de ser. En cambio las empresas no familiares, sus objetivos se orientan sobre todo, por la rentabilidad y una expansión sostenida.

Las empresas por su objetivo se clasifican en :

- a) Organizaciones lucrativas: buscan beneficios económicos, se crean para producir bienes y servicios rentables y están constituidos por personas que desean multiplicar su capital y obtener beneficios o utilidades que se denominan dividendos.
- b) Organizaciones no lucrativas: no persiguen fines de lucro, manejan recursos pero no obtienen utilidades, si obtienen beneficios, su fin no es económico. La finalidad de estas organizaciones es comúnmente asistencial, educativa, cultural, intelectual, social o recreativa sin fines utilitarios. (Biblioteca Itson, 2015)

**Por su estructura:** Estas pueden ser:

- a) Estructura lineal: predomina la autoridad directa, es una organización muy centralizada, con mucha supervisión directa, existe delimitación clara de las responsabilidades lo que facilita su funcionamiento.
- b) Estructura matricial: generalmente se utiliza para proyectos específicos, combina niveles de autoridad en un mismo rango jerárquico, existe flexibilidad creando un fuerte contacto entre los miembros.
- c) Estructura divisional: se fomenta el crecimiento utilizando la departamentalización y se les delega cierta autonomía para la toma de decisiones, se reacciona estratégicamente ante los cambios.

Como se puede observar la clasificación anterior permite tener una idea más clara de cómo funciona una empresa familiar, la cual es nuestro caso de estudio.

Pero a su vez nos permite encontrar cual es la clasificación idónea que debe tener para orientar de manera más productiva todas sus acciones; generando estrategias necesarias para optimizar los recursos con los que cuenta.

### 1.3. Empresas Mipymes

Se conoce ya hasta ahora el concepto y la clasificación de las empresas en cuanto a su actividad, magnitud, origen de su capital y su constitución legal, así como los regímenes fiscales que establece el SAT para su registro ante este órgano desconcentrado del gobierno federal.

Las micro, pequeñas y medianas empresas contribuyen con 42% de la inversión y el PIB nacional y generan 66% de los empleos. (INEGI, 2006).

El término mipyme se genera en cuanto a la clasificación de las empresas de acuerdo a la magnitud del personal que tienen ocupado, dentro de ellas:

- Micro empresa: cuando en ella laboran hasta 10 empleados;
- Pequeña empresa: es aquella en la que laboran entre 11 y 50 empleados;
- Mediana empresa: aquella que tiene entre 51 y 250 empleados.

En 2002 el gobierno federal decreta y publica la “ley para el desarrollo de la competitividad de la micro, pequeña y mediana empresa” donde establece en su artículo 2 fracción III el término de MIPYME como: “ micro, pequeñas y medianas empresas legamente constituidas, con base en la estratificación establecida por la secretaria de economía, de común acuerdo con la Secretaria de Hacienda y Crédito Publico y publicada en el Diario Oficial de la Federación, partiendo de lo siguiente:

| <b>Estratificación por número de trabajadores</b> |                  |                 |                  |
|---|------------------|-----------------|------------------|
| <b>Sector / tamaño</b>                            | <b>Industria</b> | <b>Comercio</b> | <b>Servicios</b> |
| Micro   | 0-10             | 0-10            | 0-10             |
| Pequeña   | 11-50            | 11-30           | 11-50            |
| Mediana   | 51-250           | 31-100          | 51-100           |

Diario Oficial de la Federación 2002.

Se incluyen productores agrícolas, ganaderos, forestales, pescadores, acuicultores, mineros, artesanos y de bienes culturales, así como prestadores de servicios turísticos y culturales.

Las mipymes tienen características generales y compartidas entre las que destacan:

- El capital es proporcionado por una o máximo dos personas.
- La administración es empírica.
- Se basan más el trabajo manual que en la tecnología.
- Obtienen algunos beneficios fiscales con base en sus ventas.
- Generan en su región geográfica oportunidades de empleo.

Sin embargo las diversas investigaciones realizadas en varios países en cuanto a las mipymes coinciden en que este sector necesita del apoyo del gobierno federal para que estas alcancen su máximo punto de crecimiento y estabilidad, para que así la economía nacional sea reforzada en mayor peso por este sector y a su vez la población económicamente activa que se encuentra incluida en este sector tenga cierto grado de estabilidad pero también aumente.

La secretaria de economía tiene creada la subsecretaria para la pequeña y mediana empresa (SPYME), que se encargó de crear la estrategia denominada “México emprende” lo que permitió la coordinación de distintos programas que apoyan a las empresas y emprendedores, a través del cual atienden necesidades específicas de financiamiento, capacitación y consultoría, en un sistema de atención empresarial que contempla cinco segmentos:

- Nuevos emprendedores
- Microempresas
- Pequeñas y medianas empresas

- Empresa gacela
- Empresas tractoras

También existe el programa nacional de microempresas, dicho programa tiene catalogadas en 20 tipos de microempresas al 61% de unidades económicas que existen en el país.

**Grafico 3:** 20 tipos de microempresas en México.



Fuente: INEGI, Censos Económicos 2009

**Grafico 3:** 20 tipos de microempresas en México, es de vital importancia conocer los giro y actividades que prevalecen para la creación de programas más específicos.

## 1.4 La empresa familiar

Una empresa familiar es una organización controlada y operada por los miembros de una familia. Desde una perspectiva diferente, digamos espiritual, suelo referirme a empresas con alma, dado que el corazón de las familias está en ellas. (Belausteguigoitia, 2010).

Según datos del INEGI (censos económicos 2009) en México existen 3, 724, 019 empresas familiares en todo el país, de las cuales 98.35% se concentran en: comercio 49.9%(1,858,550), servicios 36.7% (167,287), e industrias manufactureras 11.7% (436,851).

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, con una importante participación accionaria de la familia Garza; Cemex que es la segunda cementera más grande del mundo y donde la familia Zambrano es la principal accionista; Grupo Carso de la familia Slim; Grupo industrial Bimbo de los Servitje; Grupo Televisa de la familia Azcárraga; Grupo Casa Saba de la familia Rafoul, que ha penetrado en el área de textiles y bienes raíces y Grupo Corvi de la familia Villaseñor que se desarrolla en el giro de los alimentos.

Sin embargo, se suele asociar a las EF con empresas pequeñas y poco profesionalizadas; pero en realidad lo que las define no es su tamaño ni calidad de su gestión directiva, si no el hecho de que la propiedad y dirección estén en manos de uno o más miembros de un grupo familiar y que existe intención de que la empresa siga en propiedad de la familia (Gallo, 1989; Lansberg, 1983). Esto tiene consecuencias culturales que explican el comportamiento de sus directivos, y que fuera de ese contexto serían difíciles de comprender. (Doderó, 2012, pp. 19)

En el proceso de formación y desarrollo de una cultura empresarial ejerce mucha influencia el fundador, que inculca sus valores, preferencias y modo de hacer las cosas. Se puede decir que la cultura es a la organización lo que la personalidad y el carácter es la persona.

De acuerdo a las estadísticas recientes el 70% de los negocios familiares desaparecen después de la muerte de su fundador, sólo entre un 10 y un 15% consiguen llegar a la tercera generación, que por lo general, disuelve los activos creados. Es bien conocido el refrán: la Primera generación funda la empresa, la segunda la hace crecer y la tercera liquida todo. En general las aseveraciones anteriores son ciertas, sin embargo, en las empresas familiares, hay que tener en cuenta que muchas de ellas se fundan con el propósito fundamental de ser el sustento de la familia nuclear, y una vez que este objetivo se ha cumplido la decisión es no continuar con la empresa.

Es el mayor motivo por el cual las empresas familiares no trascienden a través de los años.

Se considera que el realizar un proceso de profesionalización garantiza la permanencia de la empresa familiar, al tener ya objetivos específicos a largo plazo pero lo más importante tener una definición clara de las responsabilidades de cada miembro familiar, y los profesionales externos que se hayan incluido durante este proceso.

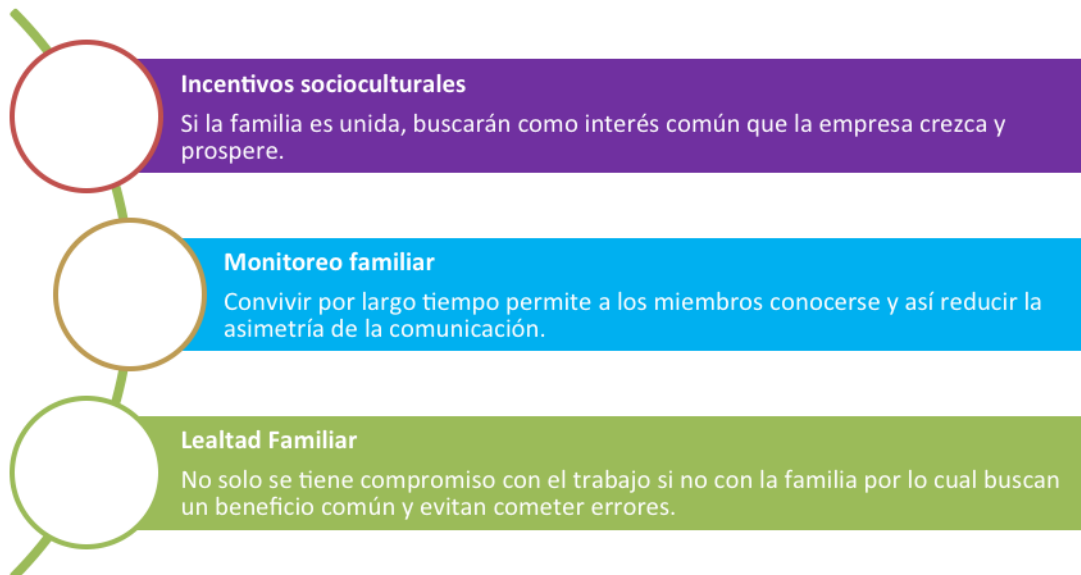
La tarea de los padres y propietarios de las EF debe ser integral. En el ámbito familiar, la formación humana que se imparte desde la infancia es esencial. Dos enemigos mortales de la EF son la falta de exigencia y el falso sentimiento de seguridad que da el exceso de bienestar; el exceso de comodidad mata la energía de los hijos, destruye su espíritu de disciplina y de emprendimiento, sin el cual toda la EF se derrumba. (Dodero, 2012)

“Las EF que cuentan con un gobierno eficaz tienen una planificación estratégica y, además, planifican la sucesión con un enfoque estratégico, tanto empresarial como familiar. En el buen gobierno está la clave del éxito, dice John Ward” (en Dodero, 2012)

## 1.5 Ventajas de la empresa familiar

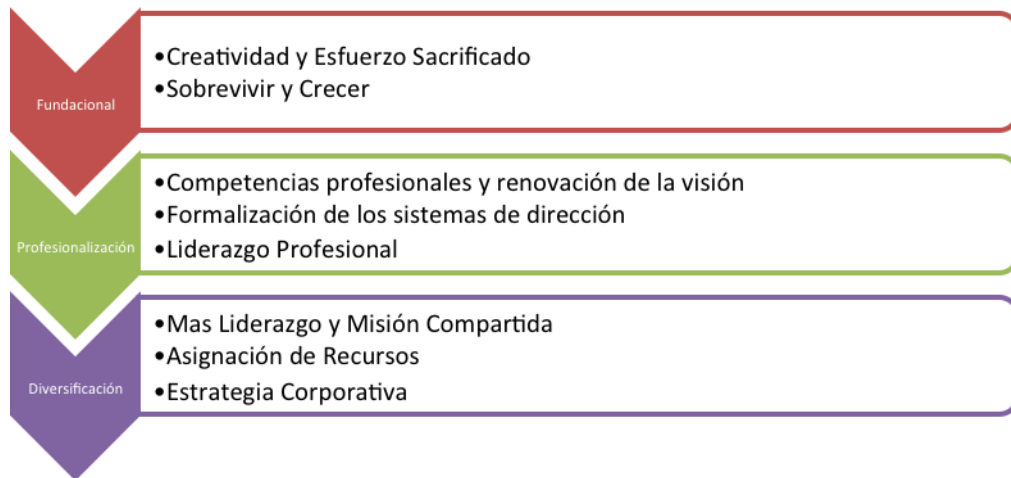
Las empresas familiares tienen algunas características debido a su naturaleza, que pueden considerarse ventajas.

**Grafico 4:** Ventajas de las empresas familiares.



**Grafico 4.** Principales Ventajas de las Empresas Familiares, según (Castañeda Ramos, 1998) .La vida de las empresas familiares tiene tres etapas según Ward.

**Grafico 5:** Ciclo de vida de las empresas familiares.



**Grafico 5:** La vida de las Empresas Familiares, elaboración propia con información de (Castañeda Ramos, 1998).

## 1.6 Etapa de Profesionalización

Todas las empresas comienzan con recursos muy limitados y por lo tanto, los familiares son los que aportan el tiempo y recursos necesarios para sacar adelante la empresa, sin embargo a medida que ésta crece es necesario separar roles y asignar responsabilidades ya que es necesario apartar las tres esferas: patrimonio-familia-empresa y, sobre todo, guiarse por criterios que permitan alcanzar la excelencia y la mejora continua. Ya que los miembros de las organizaciones deben estar convencidos de que llevar a cabo un proceso de profesionalización puede ser la única alternativa de supervivencia. Pero es necesario que estén dispuestos a contar con los profesionistas necesarios para llevar a cabo el proceso, y en la misma medida exigir el mismo desempeño a los familiares para que todos los miembros trabajen bajo el mismo objetivo y ritmo.

Como se mencionó anteriormente, la profesionalización es esencial debido a que el mercado es cada vez más, altamente competitivo, con muchos cambios tecnológicos, que exigen mucha comunicación y agregamos que los ciclos de vida de los productos son cada vez más cortos.

La forma en que la empresa familiar enfrente la profesionalización determinará el desarrollo y éxito del proceso.

“La profesionalización es un proceso de transformación gradual que implica un cambio de mentalidad en cada uno de los elementos de la organización. Para que esto sea eficaz, deben comprometerse aquellos que se encuentran en las máximas posiciones jerárquicas.” (Belausteguigoitia, 2010)

Un proceso de profesionalización implica que la empresa familiar pueda responder de forma acertada a los factores externos que están en su ambiente, y así asegurar su permanencia sólida a través del tiempo y los movimientos en la economía.

Solo una adecuada planeación estratégica de la empresa permitirá que está, refleje seguridad y sea atractiva a los clientes, y dejen de verla como un “pequeño negocio poco confiable”.

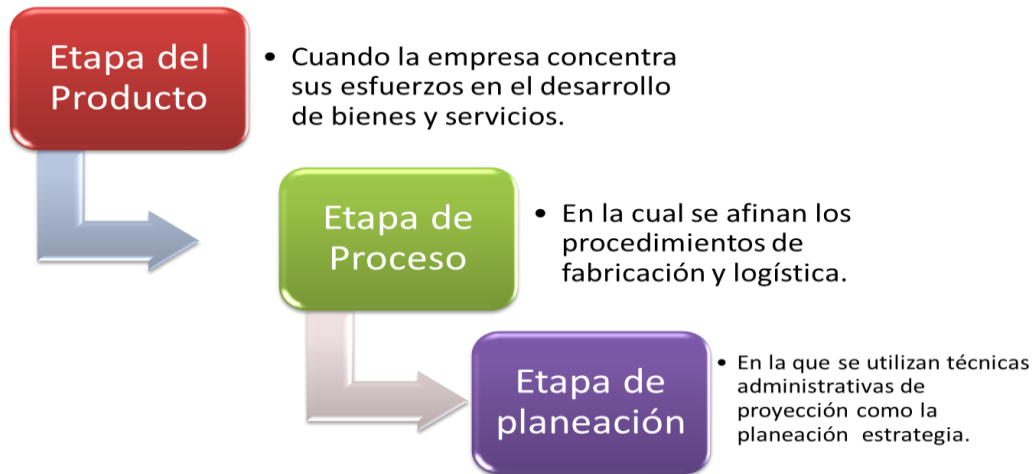
La EF tiene características bien específicas en cuanto a sus objetivos y su cultura, durante el proceso de profesionalización estas características se resaltan para partir a un mejor modelo de empresa.

Un proceso de profesionalización no significa para la EF perder su rasgos distintivos, por el contrario hacerlos sólidos pero con una base profesional.

“Conseguir una organización en la que se fije al mercado como eje principal, se definan claramente las estrategias a seguir, se delimitan claramente

responsabilidades, se asuman unos objetivos individuales y se evalúen estos de forma periódica, es conseguir una organización profesionalizada” (Barceló, 2012) Para llevar a cabo el proceso de profesionalización es importante conocer las etapas por las que cruza la empresa.

**Grafico 6:** Etapas de la empresa.



**Grafico 6.** Etapas de Profesionalización de las EF. Elaboración propia, datos de (Leach ,1993).

Según Leach las empresas que llegan a la tercera fase son las empresas que pueden ser consideradas profesionales.

### 1.6.1 Criterios de profesionalización

Sin un plan estratégico claro la empresa familiar no logrará llegar al término el proceso.

Peter Drucker, considerado el padre de la dirección moderna, establecía cuatro reglas que, si bien pueden ser consideradas como radicales, no deberíamos perder de vista y adaptar a las circunstancias de cada momento. Estas son las siguientes:

- “La primera regla es que el único miembro de la familia al que se le permite permanecer en la empresa es aquel que está dispuesto a trabajar más que nadie...”

De acuerdo a la experiencia vivida en una EF esto es básico, ya que de mantener familiares no productivos provoca malestar en el resto de los empleados.

- “La segunda norma consiste en no conservar nunca a un miembro de la familia que no sea capaz de desempeñar funciones en la alta dirección...”

Debido a que se corre el riesgo de que la empresa no tenga claro el líder al mando, y cree caos en la toma de decisiones.

- “La tercera regla es que no hay que permitir que los jóvenes miembros de la familia comiencen a hacer trabajos de poca importancia en la empresa...”

Los jóvenes que no sienten reconocimiento en la empresa, tampoco logran una identificación con ella y por tanto no se logrará que exploten todos sus conocimientos y empeño en la misma.

En resumen estas tres reglas plantean que en la EF solo debe haber familiares que estén comprometidas con la organización y permitan hacer equipo de trabajo con los profesionistas que se integren y mostrar las habilidades y conocimientos que se tienen para lograr un equipo de trabajo profesional.

Reafirmando, el proceso de profesionalización es necesario si la empresa familiar busca mantener un perfil competitivo y aumentar su rentabilidad.

Como se puede apreciar en las reglas anteriores es fundamental llevar a cabo la separación del patrimonio-empresa-familia, para conseguir exitosamente el

proceso de profesionalización a través de la implantación de instrumentos necesarios como:

- Tomar decisiones a través de un consejo de Administración.
- Establecer un control presupuestario, un sistema de objetivos y una vinculación de estos al sistema retributivo.
- La separación clara de los derechos y obligaciones de los familiares en relación con la empresa.
- La orientación al mercado y al cliente de toda la organización como fundamento y origen del negocio.

El proceso de profesionalización requiere que cada regla se adapte a las condiciones de cada empresa familiar.

## **1.7 Teorías administrativas**

Las empresas familiares son en su mayoría Mipymes como se observa en los temas anteriores, razón que conlleva al estudio de estas, desde el punto de vista administrativo y así conocer la mejor forma de administrar y controlar estas empresas.

Normalmente por parte de los empresarios familiares existe la idea de que debido al pequeño tamaño que tienen la mayoría de las empresas familiares estas, no necesitan de una administración que incluya todos los pasos y métodos que marcan las teorías administrativas, sin embargo esta idea es errónea ya que como se observa en las desventajas de las EF solo con una administración profesional se logrará erradicar la problemática familiar del ámbito empresarial, lo que obliga a considerar los controles necesarios para lograr que la EF permanezca y crezca a través de las generaciones familiares.

La administración nos permite en cualquier organización lograr la eficiencia y eficacia de los recursos con que dispone la entidad para el logro de los objetivos de la misma.

El desarrollo empresarial es el objetivo fundamental de una acertada administración, el cual se logra a través de un gerente que sea capaz de lograr y mejorar las negociaciones con usuarios externos e internos, y que este sea capaz de manejar tanto la gestión como la administración de una empresa. Para el presente trabajo se entiende como gestión: la habilidad que tiene un gerente o líder para conseguir recursos y relaciones que permitan el desarrollo de los fines de una organización. Y el término de administración se le otorga la definición de: actividad encargada de asignar los recursos financieros, tecnológicos y humanos a cada actividad de la organización para así cumplir con los objetivos de la misma.

A lo largo de la historia del estudio de la administración se han desarrollado diversas escuelas y teorías administrativas, que tienen por objeto dictar reglas y métodos para tener una adecuada administración en las organizaciones. Dado que el tema de estudio es la EF y su profesionalización solo se mencionará la teoría administrativa que previo análisis aporta algunos puntos que resulta beneficioso incluir como parte del proceso de profesionalización de nuestro caso de estudio.

La teoría clásica de la administración tiene como principal exponente a Henri Fayol quien considera que no importando el tamaño y tipo de empresa es necesario aplicar los principios y procesos administrativos ya que estos tienen aplicación universal.

Fayol fue el creador del proceso administrativo que ha estado evolucionando. Los pasos del proceso administrativo que fueron señalados por Fayol son:

Administrar: prever, organizar, dirigir, coordinar y controlar.

- Prever: estructurar el futuro con un programa de acción (plan o proyecto rector de gerencia)
- Organizar: constituir la estructura orgánica (organigrama) y social (integración del factor humano) esta etapa abarca la integración social.
- Dirección: hacer funcional al personal.
- Coordinar: unir y armonizar todos los actos y todos los esfuerzos.
- Controlar: verificar que todo se desarrolle de acuerdo con las normas (conforme al plan rector).

El proceso administrativo es continuo. Empieza con una previsión-pre- (antes), -vision (ver)-. Se debe investigar antes de actuar. El gerente de una empresa tiene que proyectar su actuación al imaginar el futuro de la empresa: también debe organizarse mediante una estructura humana, repartir el trabajo por áreas e incluso jerarquías (relación jefes-subordinados), y dirigir, o como Fayol lo estableció, comandar y coordinar las actividades. Asimismo, debe controlar, es decir, comparar continuamente sus planes con sus resultados para mantener su proyecto de trabajo en los términos previstos, de ahí que el proceso administrativo sea permanente y continuo. (Rodríguez, 2011).

Fayol marcó la importancia de que los directivos saquen provecho del capital humano es decir: la creatividad y sensibilidad del personal de todos los niveles, maximizar el talento de los mandos intermedios.

La primera fase para Fayol es *previsión*, y en ésta incluyó la planeación y en conjunto las considera como imaginar el futuro y crear un proyecto de acción que permita tomar las decisiones adecuadas para la organización, por lo tanto la previsión incluye generar:

- Objetivos: propósitos concretos que orientan el rumbo de la organización.

- Políticas: guías generales de acción para alcanzar los objetivos.
- Procedimientos y programas: planes para el desarrollo de los objetivos.
- Presupuestos: es un plan financiero para un periodo y departamento específico. Estos sirven para determinar el flujo de efectivo.

La *organización* es la segunda etapa del proceso administrativo donde Fayol la indica como el momento de otorgarle a la empresa todos los recursos necesarios para el desempeño de sus funciones. En esta etapa Fayol considera al elemento humano un factor muy importante y hace énfasis en la creación de organigramas donde se establezca la estructura de puestos y jerarquías de los empleados.

Una aportación que se considera muy importante es la que establece que un número máximo de colaboradores que un jefe puede tener a su cargo son ocho, ya que con cada elemento que agrega disminuye la eficacia de su control administrativo.

La tercera fase del proceso administrativo para Fayol es *Dirección* y establece que esta debe ser desarrollada por los gerentes y se traduce en coordinar al plan de trabajo obteniendo el máximo esfuerzo de cada colaborador dentro de la organización.

*Coordinar* para Fayol es lograr la armonía necesaria entre todos los elementos humanos y los recursos de la empresa para lograr los objetivos de la misma.

Como última etapa del proceso administrativo de Fayol se encuentra el *control* que lo establece como la comprobación de la realidad contra el plan de

accion, indica que con un buen control se previenen dificultades en la organización, por lo tanto el control es un valioso auxiliar de la dirección.

En control incluye los aspectos: contable, financiero y el capital humano.

A lo largo del siglo XX el proceso administrativo ha tenido distintas aportaciones que proponen modificaciones en cuanto a las fases que lo componen, la aportacion que más destaca es consideracion de la planeacion como primera etapa.

Fayol también crea el antecedente de las áreas funcionales de la organización, en su tiempo Fayol las creó con base en una empresa minera, las áreas que se muestran a continuacion son de acuerdo al criterio moderno.

**Grafico 7:** Áreas funcionales generales en una organización y sus funciones principales.



Elaboración propia con información de Sergio Rodríguez Hernández, Introducción a la Administración, teoría general administrativa: origen, evolución y vanguardia, México, 2011, Editorial Mc Graw Hill.

El proceso de profesionalización incluye que se tenga personas con conocimientos y habilidades en cada puesto específico, pero, ¿cómo lograrlo? Si en algunas empresas familiares partimos que no existen ni una correcta definición de su proceso administrativo y mucho menos de sus áreas funcionales.

En este sentido, hay que subrayar que el proceso administrativo, sus diferentes etapas que lo integran, pero sobre todo, las habilidades requeridas para aplicarlo corresponden a habilidades cognitivas de orden superior, que por diferentes circunstancias algunas personas han alcanzado a desarrollar y en otras el desarrollo alcanzado no ha sido el óptimo. Es frecuente encontrar personas que sin una educación formal aplican el proceso administrativo de manera eficaz y eficiente; y otras que aun teniendo en su haber una educación superior en la disciplina administrativa no tiene la capacidad de llevar a la práctica el proceso administrativo de una manera efectiva.

La circunstancia señalada en el párrafo anterior, cobra una mayor importancia en las mipymes familiares, y particularmente al momento de hablar de la profesionalización, pues lo importante será diagnosticar si realmente sus debilidades están en la ausencia de claridad en el proceso administrativo y si la profesionalización será la solución.

Normalmente la falta de aplicación de estrategias administrativas crea confusiones entre los miembros de una EF, durante el proceso de comercialización y la toma de decisiones, sin embargo es sumamente importante verificar que no exista falta de interés de los miembros de la organización y que este sea el freno que tiene la organización.

## **1.8 Planeación estratégica y flexibilidad**

A partir de los años 60's la planeación estratégica se empieza a establecer formalmente en las actividades administrativas de las empresas después de realizarse varios ejercicios de poder dentro del manejo de la guerra y el desarrollo de las organizaciones empresariales.

La estrategia se ubica como un conjunto emergente de prácticas que tienen consecuencias de poder características para las organizaciones y la subjetividad; la estrategia necesita localizarse en los cambios específicos en las organizaciones y en la subjetividad gerencial, ya que es un mecanismo de poder que transforma a los individuos en clases particulares de sujetos que aseguran una sensación de bienestar a través de la participación en prácticas estratégicas. (Knights y Morgan, 1991 )

Como se menciona anteriormente el inicio de la planeación estratégica es en el periodo de entreguerras de Estados Unidos, ya que se da una reestructuración de la propiedad, y esto genera una separación entre los propietarios de las empresas y la gente que las administra. De tal forma se crearon mecanismos con auditorías y consultorías que les permitieron tener la información para seguir tomando decisiones sobre sus inversiones.

Es en este momento en que la estrategia aparece en las empresas para: explicar que se está haciendo y por qué lo está haciendo.

La planeación estratégica tiene por objeto constituir un campo de saber y de poder que define cuáles son los problemas reales dentro de las organizaciones y cuáles son los parámetros para las soluciones reales de los mismos. (Knights y Morgan, 1991)

Se considera el método adecuado para resolver problemas, se entiende como un mecanismo de poder que permite incluso crear problemas para luego aportar soluciones, se considera según los autores Knights y Morgan (1991), algunos efectos de la planeación estratégica:

- a) Proporciona a los administradores una racionalización de sus éxitos y fracasos.
- b) Genera una sensación de seguridad organizacional y personal para los gerentes.
- c) Facilita y legitima el ejercicio de poder.

El concepto de planeación estratégica genera la teoría de que los gerentes son los expertos en las habilidades para definir los problemas de la organización y a su vez dar respuestas a los mismos, por lo cual se entiende como un método que permite conocer bien a la organización para crear el plan de acción organizacional que permita un poco de protección contra los constantes cambios en el mercado.

Armstrong (1982), afirma que el proceso de planeación estratégica ayuda a la recolección e interpretación de datos que hará posible mantener el equilibrio entre la organización y el ambiente, generando resultados favorables para la organización.

Se analiza el concepto de planeación estratégica como una herramienta que permita mantener un adecuado control dentro de la organización. Para las EF una gran problemática es que no cuentan con dicha planeación y el caso de estudio, no es la excepción, por este motivo se considera pertinente incluir la planeación estratégica.

En términos muy simplificados los elementos esenciales de la Planeación estratégica son los siguientes:

## Elementos esenciales de la planeación estratégica

1. Análisis FODA para identificar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.
2. Formulación de objetivos estratégicos
  - a) Rentabilidad
  - b) Crecimiento
  - c) Mercado
3. Formulación de la estrategia
  - a) Desarrollo o mejoramiento de productos
  - b) Incursionar en nuevos mercados o ampliar la cuota de mercado
  - c) La sucesión
  - d) La profesionalización
  - e) Etcétera
4. Implementación de la estrategia
  - a) Gobierno corporativo (incluir dentro del máximo órgano de gobierno a gente ajena a la familia, al menos como observadores y consejeros)
  - b) Estructura organizacional
  - c) Desarrollo organizacional
  - d) Inclusión de nuevos miembros de la familia
5. Desempeño Organizacional con respecto a:
  - a) Aspectos financieros
  - b) Aspectos de mercado
  - c) Aspectos de crecimiento
  - d) Aspectos de tecnología
6. Evaluación y control

En todo este proceso, en las empresas familiares siempre es importante no perder de vista la cultura organizacional que las distingue, pues esta circunstancia, puede darle una perspectiva completamente distinta al proceso mencionado.

Como puede observarse, al momento de desarrollar la planeación estratégica para una empresa familiar, un aspecto clave para poder alcanzar los objetivos propuestos es la decisión sobre la profesionalización de la firma.

## **CAPITULO II SECTORES PRODUCTIVOS.**

### **2.1 Sectores productivos**

Debido a la gran diversidad de recursos naturales que existen en el país, la obtención de estos recursos se realiza a través de una amplia gama de actividades económicas desarrolladas por la población, estas se agrupan a su vez en sectores productivos creados con base al tipo de proceso productivo que tengan lugar.

Existen para la economía mexicana tres grandes sectores productivos que facilitan la generación de información y estudio de todas las actividades económicas que se desarrollan a lo largo y ancho del país ya que estas se encuentran clasificadas en alguno de estos tres sectores.

Los tres sectores productivos que existen en México son:

Sector primario: incluye todas las actividades donde los recursos naturales se aprovechan tal como se obtienen de la naturaleza, ya sea para alimento o para generar materias primas.

El sector primario incluye las siguientes actividades:

- Agricultura: Es el cultivo de diferentes plantas, semillas y frutos, para proveer de alimentos al ser humano o al ganado y de materias primas a la industria.
- Explotación forestal: Es una actividad del sector primario que consiste en aprovechar los recursos naturales maderables (Son aquellos en los que se aprovecha la madera y celulosa de los árboles) y no maderables (Son aquellos en los que se aprovechan las raíces, tallos, resinas, fibras, ceras y gomas que se utilizan como alimento o materia prima para fabricar una gran cantidad de artículos) de la superficie forestal del país que incluye bosques, selvas y matorrales. La silvicultura nos enseña cómo cuidar los recursos

forestales. Se enfoca al aprovechamiento racional de los bosques y las selvas para mejorar su regeneración (mediante el cultivo de nuevas especies que reemplacen las extraídas), composición y desarrollo, así como a adaptar sus beneficios a las necesidades del hombre.

- Ganadería: Es una actividad del sector primario que se refiere al cuidado y alimentación de cerdos, vacas, pollos, borregos, abejas, etcétera, para aprovechar su carne, leche, huevos, lana, miel y otros derivados. La ganadería puede ser:

a) La ganadería extensiva, se realiza en terrenos grandes, ya que los animales pastan. En algunos terrenos es importante considerar el cultivo de pastizales. Predomina en Veracruz, Tabasco, Campeche y Quintana Roo.

b) En la ganadería intensiva los animales reciben alimento procesado en establos, donde se aplica tecnología para tener mayor producción. Predomina en Sonora, Sinaloa y Chihuahua.

c) Ganadería de autoconsumo, como su nombre lo indica, se refiere a la cría de animales por una familia para obtener productos como leche, carne o huevos.

México ocupa a nivel mundial el quinto lugar en producción de huevo.

- Minería: Es una actividad económica primaria (pues los minerales se toman directamente de la Naturaleza) que se refiere a la exploración, explotación y aprovechamiento de minerales. Existe una amplia variedad de minerales en la Tierra. Los hay sólidos (oro y níquel), líquidos (mercurio o el petróleo), quebradizos (yeso o cal) y gaseosos (gas natural). La naturaleza los presenta acumulados en lugares conocidos como yacimientos, los cuales se encuentran al aire libre o en el subsuelo a diferentes niveles de profundidad.

Nuestro país, en la actualidad, ocupa el segundo lugar a nivel mundial en la producción de plata, bismuto y fluorita; destaca en la producción de arsénico, plomo, cadmio, antimonio, zinc, barita, grafito y yeso, entre otros.

- Pesca: Es la captura de peces y otros organismos en aguas salada (mar), salobre (esteros) o dulce (lagos, lagunas, estanque o ríos). La mayor producción proviene del mar, donde cada país tiene una zona económica exclusiva para navegar y pescar, de 370.4 km (200 millas náuticas) de extensión de la costa hacia mar adentro. Fuera de ese límite, la captura de especies marinas es libre, pues se consideran aguas internacionales.

México ocupa el cuarto lugar mundial en pesca.

Sector secundario: Se caracteriza por el uso predominante de maquinaria y de procesos cada vez más automatizados para transformar las materias primas que se obtienen del sector primario. Incluye las fábricas, talleres y laboratorios de todos los tipos de industrias.

De acuerdo a lo que producen, sus grandes divisiones son:

- Construcción: este sector es muy importante en el desarrollo de un país ya que proporciona elementos de bienestar básicos en una sociedad al construir puentes, carreteras, puertos, vías férreas, presas, plantas generadoras de energía eléctrica, industrias, así como viviendas, escuelas, hospitales, y lugares para el esparcimiento y la diversión como los cines, parques, hoteles, teatros, entre otros.

El sector de la construcción utiliza insumos provenientes de otras industrias como el acero, hierro, cemento, arena, cal, madera, aluminio, etc., por este motivo es uno de los principales motores de la economía del país ya que beneficia a 66 ramas de actividad a nivel nacional.

- Industria manufacturera (electricidad, gas y agua): es la actividad económica que transforma una gran diversidad de materias primas en diferentes artículos para el consumo. Está constituida por empresas desde muy pequeñas (tortillerías, panaderías y molinos, entre otras) hasta grandes conglomerados (armadoras de automóviles, embotelladoras de refrescos, empacadoras de alimentos, laboratorios farmacéuticos y fábricas de juguetes, por ejemplo). De acuerdo con los productos que se elaboran en ellas, la industria manufacturera se clasifica en 10 tipos de actividad:

- 1) Productos alimenticios bebidas y tabacos: Elaboración, conservación y envasado de productos alimentarios para consumo humano y para animales así como la elaboración de bebidas alcohólicas y no alcohólicas, al beneficio del tabaco y a la elaboración de productos de tabaco.
- 2) Maquinaria y equipo: incluye la fabricación de maquinaria y equipo para las actividades agropecuarias, la construcción, industria extractiva, para las industrias manufactureras, para el comercio y los servicios.
- 3) Derivados del petróleo y del carbón, industrias químicas del plástico y del hule: Refinación de petróleo crudo, fabricación de productos de asfalto; aceites y grasas lubricantes, y de otros productos derivados del petróleo refinado y del carbón mineral; fabricación de productos químicos básicos; de resinas y hules sintéticos; fibras químicas; fertilizantes, pesticidas y otros agroquímicos; productos farmacéuticos; pinturas, recubrimientos y adhesivos; jabones, limpiadores y

preparaciones de tocador; tintas para impresión, explosivos y otros productos químicos. Fabricación de productos de plástico y de hule.

- 4) Industrias metálicas: Fundición de hierro bruto; fabricación de acero y productos de hierro y acero; fundición, afinación, refinación y laminación de metales no ferrosos, y al moldeo por fundición de piezas metálicas. Fabricación de productos forjados y troquelados a partir de metal comprado; herramientas de mano metálicas sin motor y utensilios de cocina metálicos; partes y estructuras metálicas de hierro y acero para la construcción y productos de herrería; calderas industriales, tanques y envases metálicos; herrajes y cerraduras; alambre, productos de alambre y resortes; maquinado hecho sobre pedido de piezas metálicas nuevas y usadas para maquinaria y equipo en general; fabricación de tornillos, tuercas, remaches y similares; recubrimiento de piezas metálicas y otros terminados metálicos, y la fabricación de otros productos metálicos.
  
- 5) Productos a base de minerales no metálicos: Fabricación de productos a base de arcillas y minerales refractarios; de vidrio y productos de vidrio; de cemento y productos de concreto; de cal; yeso y productos de yeso, y de otros productos a base de minerales no metálicos.
  
- 6) Industrias textiles, prendas de vestir e industrias del cuero: Preparación e hilado de fibras textiles naturales; fabricación de hilos, telas y al acabado y recubrimiento de textiles. Fabricación de alfombras, tapetes y esteras a partir de hilo comprado; confección (corte y cosido) de cortinas, blancos y similares a partir de tela comprada y de otros productos textiles, excepto prendas de vestir ; fabricación de prendas de vestir de punto, confección de prendas de vestir y accesorios de vestir; curtido y acabado de cuero y piel; fabricación de calzado y de productos

de cuero, piel y materiales sucedáneos, como bolsos de mano, maletas y similares y otros productos de cuero y piel.

- 7) Papel, impresión e industrias relacionadas: Fabricación de pulpa (de madera y de materiales reciclados), papel, cartón, y productos de papel y cartón; impresión hecha sobre pedido de libros, periódicos, revistas y otros impresos; impresión de formas continuas para impresión y a realizar actividades para la industria de la impresión, como la encuadernación y la elaboración de placas, clichés, grabados y otros productos similares.
- 8) Otras industrias manufactureras: Fabricación de equipo y aparatos no electrónicos para uso médico, dental y para laboratorio, material desechable de uso médico y de artículos oftálmicos y otras manufacturas no clasificadas en otra parte, así como a la fabricación de ropa y equipo de seguridad; dispositivos intrauterinos; ropa desechable, como batas, cubrebocas, gorros, sábanas, filipinas y zapatos; cuchillería de mesa de metales preciosos; cajas musicales; ganchos para tejer, alfileres, broches de presión, ojillos, pasadores, hebillas, y cepillos dentales.
- 9) Industria de la madera: Fabricación de diversos productos de madera en aserraderos integrados; corte de tablas y tablones a partir de la madera en rollo; impregnación y tratamiento de maderas; fabricación de postes y durmientes a partir de madera aserrada; fabricación de laminados y aglutinados de madera; fabricación, a partir de madera aserrada, de productos de madera para la construcción; productos para embalaje y envases de madera y de otros productos de madera y de materiales trenzables, excepto palma.

10) Fabricación de muebles y productos relacionados: Muebles, colchones, persianas y cortineros; así como la fabricación de restiradores, pizarrones y colchones de agua.

Sector terciario: En el sector terciario de la economía no se producen bienes materiales; se reciben los productos elaborados en el sector secundario para su venta; también nos ofrece la oportunidad de aprovechar algún recurso sin llegar a ser dueños de él, como es el caso de los servicios.

Asimismo, el sector terciario incluye:

- servicios: Agrupan una serie de actividades que proporcionan comodidad o bienestar a las personas.
- comercio: Es la actividad mediante la cual se intercambian, venden o compran productos, en esta actividad toda la población se encuentra incluida ya sea como comerciante o consumidor.
- transportes: los medios de transporte permiten el traslado de personas y mercancías de un lugar a otro, ya sea dentro de México o hacia otros países. Juegan un papel muy importante en el comercio y, por lo tanto, en la economía de nuestro país y de todas las naciones, pues a través de ellos las materias primas y productos elaborados son llevados de los centros de producción a los de consumo.

El transporte de personas y mercancías en México se realiza principalmente por:

- a) Carreteras: la red carretera nacional incluye carreteras a cargo del gobierno federal, corredores carreteros y caminos rurales.
- b) Ferrocarril: este sistema fue básico hasta la primera mitad del siglo XX, en la actualidad, los ferrocarriles son útiles para transportar carga en grandes volúmenes a bajo costo. La red ferroviaria comunica entre si las

poblaciones más importantes y a éstas con los principales puertos y fronteras del país.

- c) Transporte aéreo: el avión es el medio de transporte más rápido pero el más caro por lo cual solo se usa para el transporte de personas y algunos objetos que por valor o fragilidad lo ameriten.
- d) Transporte marítimo: permite trasladar el volumen más grande de mercancías a mayores distancias que cualquier otro medio de transporte. Es el medio de transporte idóneo para transportar el petróleo crudo de los pozos mexicanos a otros países. Existen dos tipos de puertos, que a su vez pueden tener varias actividades comerciales (turismo, pesca y petrolera):

+ Puertos de altura: para grandes embarcaciones.

+ Puertos de cabotaje: para barcos pequeños y medianos que navegan de costa a costa. (INEGI, 2015.)

Inegi es un organismo público con autonomía propia que se encarga de producir y dar a conocer la información estadística de población, economía y geografía, que brinda al gobierno y sus dependencias así como a la población en general la información referente a rubros y sectores que afectan la economía nacional, información que es objeto de estudio de la presente investigación.

Es importante conocer la definición y la clasificación de los sectores productivos, para el desarrollo de la presente investigación, ya que el caso de estudio es una granja que comercializa gallinas.

## **2.1 Actividad Avícola**

En el punto anterior se presentó la clasificación de los sectores productivos de la actividad económica mexicana, así como las actividades que se encuentran integradas en cada uno de ellos.

El sector primario el cual se refiere a la explotación de los recursos naturales, obtenidos directamente de la naturaleza, incluye dentro de sus cinco actividades a la ganadería, la cual se refiere al cuidado de los animales así como al aprovechamiento de sus derivados como carne, leche, huevos, lana, miel etcétera.

Por la forma de explotación de los animales, la ganadería se clasifica en extensiva, intensiva y autoconsumo.

La ganadería intensiva se refiere a mantener animales con alimento procesado, aplicando tecnología para eficientar la producción de estos y así obtener productos homogéneos.

Un tipo de ganadería intensiva es la producción avícola, que es la actividad agropecuaria que se dedica a la cría de aves de corral, para obtener carne y huevo.

En la actualidad la economía tan globalizada hacen buscar al empresario métodos de producción que le representen costos bajos y ganancias elevadas, por tal motivo en el sector avícola nacen las granjas avícolas.

Las granjas avícolas son establecimientos que se dedican a la producción masiva y controlada de huevo y carne de pollo.

En este tipo de granjas se trabaja bajo el objetivo de optimizar al máximo a las gallinas y sus derivados, y estas son colocadas en condiciones muy precarias, donde solo se les utiliza de forma específica para la producción de huevos, y una

vez que su rendimiento en la generación de huevos baja, estas se convierten en producto de desecho.

México es el quinto país en producción mundial de huevo, como se muestra a continuación:

**Grafico 11:** Producción mundial de huevo.



Grafico 11: Fuente: (INEGI. 2011 El sector alimentario en México)

Las grandes cantidades de huevo que permiten al país ser el quinto a nivel mundial, se logran a través de la producción que generan las granjas avícolas que mantienen a las gallinas solo durante las semanas que son productivas, al ser diariamente un grupo considerable de gallinas las que tendrían que ser sacrificadas, y al no contar con las condiciones idóneas para sacrificarlas, nace un giro comercial con esas gallinas que para las empresas avícolas son basura, existen un negocio en desarrollo que es la compra-venta de gallinas postureras, que aunque para las empresas avícolas significan desecho, estas gallinas aún son consideradas adecuadas para el consumo de su carne.

Es de vital importancia aclarar el panorama nacional en cuanto a los sectores en que se divide la actividad económica, para saber nuestro caso de estudio en que programas de apoyo puede incluirse.

## **CAPITULO III ESTUDIO DE CASO: GRANJA EL ESCALÓN**

### **3.1 Origen y estudio**

Como se ha mencionado anteriormente esta investigación se realizará con un estudio de caso específico. Se trata de una microempresa denominada Granja “El Escalón”.

“El Escalón” tiene su origen en el año 2009, cuando el matrimonio Dorantes decidió emprender un negocio que les permitiera tener una fuente de ingresos y a la vez trabajar juntos.

El inicio de “Granja el Escalón”, llamada así porque la ubicación (Pueblo de Canoa) en la que inicia es conocida así como el escalón, y por lo tanto desean que el nombre del lugar sea un referente a la granja.

En el primer periodo de venta debido a que la granja comenzó sin ningún asesoramiento simplemente con el espíritu emprendedor, tuvieron contratiempos que representaron pérdidas, sin embargo, esa primera experiencia de venta, les sirvió como entrenamiento, en dos aspectos básicos en cuanto al giro de “compra-venta de gallina”:

- Comportamiento del mercado: En ese primer momento de venta se dejaron llevar por rumores en cuanto al volumen de venta en temporada de la feria de la comunidad, motivo por el cual sin tener clientes pactados hicieron la compra de dos camiones de tres toneladas de capacidad, tan solo con

diferencia de un día entre ellos, sin asegurarse de tener clientes para el primer pedido.

- Tratamiento del producto: El lugar de inicio fue un área de terreno que acondicionaron con una lona. En el momento de descarga vaciaron todas las gallinas al piso, lo que provocó que en ese momento murieran un aproximado de 150 gallinas, debido a que este tipo animal no está acostumbrado a estar libre, y al estar suelto, comenzaron a aplastarse entre ellas.

### **3.1.1 Producto y Mercado**

Granja el Escalón tiene como producto estrella la gallina de postura o gallina ponedora, y como producto secundario el huevo.

Lo anterior como resultado de un estudio de mercado realizado con base en la zona de ubicación del negocio que se presenta en el punto 3.1.2.

La región se caracteriza por las grandes cantidades de alimento que proporcionan en sus eventos sociales, siendo la gallina la opción preferida por su precio y rendimiento.

Según datos de Sagarpa la avicultura es la actividad más dinámica de la ganadería nacional. México ocupa el quinto lugar mundial en producción de huevo y el cuarto en producción de carne de pollo.

La industria avícola en México tiene varios mercados: mercado público (30%), roscicería (30%), producto vivo (20%) incluidos en este rubro el pollo entero, en piezas y procesado.

Siendo este último mercado en el que está situada “Granja el Escalón” y donde se relaciona con el mercado del huevo.

Las gallinas de postura son los animales utilizados por las granjas productoras de huevo, para la obtención de su producto principal. Para esta industria cuando la gallina llega a un 20% de su producción de huevo se convierte en desecho. Debido a que son miles de gallinas las que por ciclo se convierten en inutilizables, es imposible que las grandes industrias gasten más recursos económicos y de tiempo en sacrificarlas como anteriormente se realizaba enterrándolas vivas; las colocan a la venta para tratar de recuperar un porcentaje de su costo.

Algunos riesgos del producto estrella de “Granja el Escalón” son:

- Las gallinas llegan con una gran descalcificación debido a que el calcio que gastan al producir huevos es superior al calcio de su esqueleto, lo que provoca que sufran fracturas y hematomas con mucha facilidad y esto se traduce para el público en “carne morada” lo que disminuye la compra con el vendedor. Motivo por el cual el manejo de la gallina debe realizarse con extremo cuidado.
- Este tipo de gallinas al estar acostumbradas a una rutina de comer y poner, no pueden permanecer más de cuatro días en stock, ya que comienzan a bajar de peso, y el público comprador las rechaza por considerar que ya no es fresca.
- Enfermedades de la especie como la gripe aviar, situación que afectó al negocio el año pasado (2013) al grado de por tres meses no tener ninguna venta.

El huevo es su producto secundario y de apoyo, de la venta de este, obtienen el alimento especial que consumen durante la estancia de las gallinas en la granja. Este alimento que se proporciona estimula la última producción de huevo en la gallina.

Como consecuencia de la delicadeza de su producto se recomienda el sistema de Just-Time.

En el sector agropecuario nacional, el precio de la carne de pollo es la que presenta las mayores fluctuaciones en los últimos años, las cuales, están relacionadas con los cambios en los siguientes factores: nivel de la demanda, poder adquisitivo, baja de precios de otras carnes y por niveles de oferta que han superado la demanda entre otros (Secretaría de agricultura, ganadería SAGARPA, 2009).

El precio de venta de la carne de pollo en canal varía entre los \$23 y \$27 pesos mexicanos (PROFECO, 2010; UNA, 2010).

### **3.1.2 Ubicación y Tamaño**

La localización de “Granja el Escalón” como se puede apreciar en la Figura 3.1 se encuentra en la Carretera Puebla- Canoa que es un lugar estratégico para la venta de gallina. La zona del mercado de la granja está comprendida por las siguientes comunidades y juntas auxiliares:

- Canoa
- La Resurrección
- La Nueva Resurrección
- La Josefina
- San Sebastián Aparicio
- San Pablo del Monte



Figura 3.1 Mapa de ubicación de “Granja el Escalón”



Fuente: Fotografía propia, tomada en visita al negocio.

Figura 3.2 Vista Principal a Granja el Escalón.



Fuente: Fotografía propia, tomada en visita al negocio.

### **Figura 3.3 Entrada Principal a Granja el Escalón.**

Como se mencionó en el punto 3.1.1 las regiones mencionadas se caracterizan por realizar fiestas patronales y eventos sociales haciendo invitaciones masivas, lo que genera gran afluencia de gente, lo que obligada a buscar una opción económica y rendidora como la gallina. La tradición que comparten estos lugares consiste en que a toda la gente asistente se le brinda la comida típica que es el mole con carne de gallina.

La capacidad de almacenaje de Granja el Escalón es de 252 gallinas, en consecuencia a su delicadeza para maniobras es necesario que permanezcan en caballetes con agua y alimento.

### **Figura 3.4 Caballetes de Granja el Escalón.**



Fuente: Fotografía propia, tomada en visita al negocio.

La capacidad mencionada anteriormente no indica el límite de comercialización de gallinas, como se explicará en el punto 3.2.

### **3.1.3 Clientes y Proveedores**

Granja el Escalón tiene como mercado meta la población de costumbres arraigadas que habitan en las zonas que se indican en el punto 3.1.2.

Los clientes son las personas que realizan:

- Mayordomías
- Eventos Sociales (bodas, bautizos, quince años, 1° comunión)

- Negocios de Venta al menudeo

Por el tipo de clientes de la Granja, que aunque es amplio son ocasionales, por lo tanto solo se cuenta con 3 clientes fijos que son los negocios de venta al menudeo que se encuentran en Canoa.

Los proveedores de Granja el Escalón son las diversas granjas productoras de huevo que se encuentran principalmente en Tehuacán, San Martín Texmelucan, Hidalgo, Querétaro, Nayarit.

### **3.2. Proceso de Compra-Venta**

El proceso de Compra-Venta consiste en:

- El día lunes se cotiza telefónicamente con la cartera de proveedores el mejor costo para hacer pedido, que llega al día siguiente, y permita tener un stock de gallinas.
- Día martes se recibe el pedido y se acomodan las gallinas en los caballetes se les coloca agua y comida, para que mientras permanezcan en la granja antes de la venta se aproveche su última producción de huevo.
- Día miércoles si aún no existe ningún pedido, acuden a la oficina de la iglesia a pedir datos de las personas que tienen evento y realizan visitas a sus casas, para convencerlos de hacer pedido.
- Día jueves se realiza pedido, para que llegue viernes y se reparta a los clientes que por lo regular tienen eventos en fin de semana.
- Día viernes se entregan los pedidos.
- Día sábado se recogen las cajas de plástico en las que se entregaron las gallinas. Así como también se realiza el proceso de post-venta porque aquí el cliente comenta el número de gallinas que murieron o salieron lastimadas, y como estrategia de venta, se reintegra el costo pagado por ellas, para asegurar la satisfacción total del cliente.

El objetivo principal de ventas de Granja el Escalón es hacer el movimiento de venta de gallinas en el mismo día que realizan la compra, razón por la cual su límite de venta no es de 250 gallinas que caben en el espacio de la granja. Pueden manejar pedidos de hasta 3000 gallinas.

### **3.3. Establecimiento de Misión, Visión y Valores**

Granja el Escalón no cuenta con misión, visión ni valores, solo manejan tres conceptos como distinción del negocio que son:

- Servicio
- Precio
- Calidad

Los cuales se tomaran como base para la creación de ellos.

### **3.4. Situación Financiera**

Lamentablemente el negocio no cuenta con estados financieros que permitan observar el desarrollo económico de forma clara y real. Solo manejan un formato en Excel que les ha permitido llevar un control, aunque incompleto, les ha permitido observar al término de cada año, el movimiento de la granja.

### **3.5. Diseño Metodológico**

Como se mencionó anteriormente, el presente trabajo se desarrolló mediante la investigación de campo y bibliográfica. Se hizo una investigación basada en libros, revistas, folletos así como presentaciones electrónicas, que nos permitió definir y explicar los conceptos básicos necesarios para desarrollar el tema.

La investigación siguió un enfoque cualitativo, aplicando un estudio de caso, se llevó a cabo directamente en la empresa llamada “Granja El Escalón” y se mantuvo una relación directa con los dueños ya que fueron las fuentes de información primarias. Se observaron las actividades desarrolladas para ubicar los puntos débiles y así proponer alternativas de solución.

Para demostrar la necesidad del proceso de profesionalización, en la secuencia de entrevistas realizadas con los propietarios de la empresa, se convenció con evidencias de que uno de sus objetivos a corto plazo para potencializar la permanencia en el mercado de la firma tenía que ser la profesionalización de la misma.

## **CAPÍTULO IV PRESENTACIÓN DE RESULTADOS Y PROPUESTA**

### **4.1 Resultados obtenidos**

En el presente capítulo se incluyen los resultados obtenidos de las investigación y las propuestas para llegar a la profesionalización de la empresa.

El estudio de caso es Granja “EL Escalón”, donde después de realizar entrevistas con sus dueños, y la investigación de campo realizada se concluye que

el negocio familiar requiere llevar a cabo el proceso de profesionalización, ya que hasta el momento se ha realizado una administración muy empírica que carece de bases fundamentadas que permitirían a la Granja ser una empresa que se visualice como rentable y la mejor opción para los clientes, y así convertirse en una empresa mucho más rentable y competitiva.

Las empresas familiares cuentan con algunas ventajas en cuanto a las empresas no familiares como lo es el compromiso auténtico con la organización, sin embargo llevar a cabo el proceso de profesionalización es necesario para evitar la problemática familiar que suele presentarse al confundirse lo empresarial con los conflictos familiares, que es la característica más peligrosa de estas empresas.

El proceso de profesionalización debe estar contenido dentro de la planeación estratégica de la empresa, para que de esta forma la formulación de objetivos y estrategias así como su aplicación estén caminando hacia el mismo fin, para lograr de esta manera la potencialización de las ventajas competitivas propias de la EF en el ámbito local.

Los procesos que sufren cambios más significativos derivados de la implementación de la profesionalización son:

- Planificación de actividades.
- Realizar presupuestos.
- Orientación a las utilidades.
- Organización formal y explícita.

El proceso de profesionalización es un proceso gradual que inicia con la aceptación por parte de los directivos de una asignación evaluada de los puestos de trabajo con base en las habilidades y no a lazos familiares.

Debe entenderse la profesionalización como el proceso que permitirá la transformación de la empresa a niveles altos de productividad y competitividad

que garantizarán una mejor situación financiera de la misma, objetivo que representa un bienestar familiar.

La competitividad que en la actualidad deben mostrar las empresas, requiere de personal capacitado en áreas específicas, no basta con la mejor actitud de los familiares, es por tal motivo, que para asegurar que la empresa podrá enfrentar el reto de hacerse eficiente tiene que migrar a la profesionalización.

En granja el escalón la familia la compone un matrimonio, es decir que se trata de la primera generación. Este negocio tiene actualmente seis años de antigüedad, las estadísticas internacionales indican que el 70% de las EF no superan los tres años. Nuestro caso de estudio ya lo logró, por tal motivo están interesados en llevar a cabo el proceso de profesionalización en esta temprana etapa del negocio, para crear una cultura familiar que tenga la filosofía del respeto por el trabajo de la empresa, viendo a ésta como una opción laboral que debe procurarse a través del tiempo, y en donde exista orientación a largo plazo, armonía y sobre todo una buena comunicación.

Otro factor básico para lograr la profesionalización, es aumentar el personal que existe en granja el escalón, para que la administración tenga personas profesionales que logren vincular las áreas de ventas y mercadotecnia.

Para una adecuada gestión de Granja el Escalón es necesario crear un vínculo familia-empresa que se tenga presente en la creación de los procesos administrativos que han de crearse para hacer de granja el Escalón un EF profesional, donde este vínculo refleje el compromiso que el personal familiar y no familiar deben tener con la organización.

La profesionalización de la EF se traducirá en políticas corporativas que podrán ser medibles en términos de rentabilidad y permanencia en el tiempo.

Brindar un proceso de profesionalización a la EF se traduce como brindarle las herramientas de adaptación que le serán útiles para enfrentar las situaciones que vengan a largo plazo.

#### **4.2 Fases del proceso de profesionalización**

En granja el Escalón su proceso de profesionalización tendrá como meta los siguientes puntos:

- Tomar decisiones a través de un consejo de Administración.
- Establecer un control presupuestario, un sistema de objetivos y una vinculación de estos al sistema retributivo.
- La separación clara de los derechos y obligaciones de los familiares en relación con la empresa.

La planeación estratégica juega un papel muy importante para el desarrollo del proceso ya que es la guía del proceso.

La planeación estratégica es la ruta que nos permitirá responder las preguntas:

- ¿ Dónde estamos?
- ¿Hacia dónde queremos ir?
- ¿ Cómo llegaremos ahí?

Ya que si bien el futuro no se puede predecir, estas preguntas ayudarán a replantear el rumbo de manera flexible, cada vez que el mercado exija un cambio y así la empresa esté preparada.

Proceso de profesionalización a través de la planeación estratégica para Granja el Escalón:

1. Análisis FODA para identificar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.
  
2. Formulación de objetivos estratégicos
  - a) Rentabilidad
  - b) Crecimiento de Cartera de Clientes
  - d) Ampliación de Mercado
  - e) Profesionalización
  
3. Formulación de la estrategia
  - a) Estrategia financiera y legal
  - b) Estructura organizacional y Gobierno corporativo
  - c) Estrategia de comercialización
  
4. Implementación de la estrategia
  - a) Creación de presupuestos
  - b) Mejoramiento de productos
  - c) Incursionar en nuevo mercado
  
5. Evaluación y control

1. Análisis FODA para identificar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.

Este análisis permitirá definir además de los objetivos, la misión, visión y valores de Granja en Escalón ya que actualmente no se encuentran

estructurados; definiéndolos sabremos hacia donde está dirigida la organización y a donde llegará.

Para realizar el análisis Foda se realizaron las siguientes preguntas:

- ¿ Qué tipo de negocio debemos ser?  
R= El negocio que ofrezca una ventaja competitiva a nuestros clientes.
- ¿ Estamos en el campo correcto?  
R= Con toda seguridad pues llevamos 6 años en el mercado y físicamente estamos bien ubicados.
- ¿Existen nuevos competidores?  
R= Sí, existen nuevos competidores.
- ¿ Que estrategia debemos llevar acabo?  
R= Crear una diferenciación en nuestro trato al cliente y ampliar a un nuevo mercado.

|Se procede como segundo paso a realizar el análisis externo, como se puede apreciar en la siguiente tabla:

| Análisis Externo (Amenazas y Oportunidades) |  |
|---|--|
| Tendencias                                  | Observaciones  |
| Economía                                    | Alza de precios en el producto   |
|   | Afectación económica por políticas monetarias a nivel nacional reduciendo la venta |
|   | Precios de competidores  |
| Gobierno                                    | Verificación de normas de higiene  |
| Competencia                                 | Las granjas de la región   |
|   | Los proveedores que pueden vender directamente a los clientes                      |
| Social y Cultural                           | Ventas por temporadas de festividad  |
|   | Tendencia de los clientes a ofrecer algo nuevo en sus festividades                 |

Es importante considerar los factores internos, que significan las debilidades y fortalezas que se tienen en las áreas funcionales de una empresa, para nuestro caso de estudio es importante recalcar que no se tienen definidas.

|   |
|---|
| Análisis Interno (Debilidades y Fortalezas) |
|---|

| Áreas            | Observaciones   |
|------------------|---|
| Administración   | No se tienen definidas las responsabilidades                          |
|                  | Carece de misión, visión que guíen el rumbo de la organización        |
|                  | Inexistencia del gobierno corporativo                                 |
| Comercialización | Optima comercialización en el mercado local                           |
|                  | Ampliar el mercado  |
| Operaciones      | No hay orden específico de las actividades a realizar ni asignaciones |
|                  | Estandarizar medidas de higiene                                       |

Resultado de los análisis anteriores tenemos la matriz foda:

a) Fortalezas:

- Conocimiento del mercado local.
- Experiencia en el mercado.
- Disposición a la profesionalización.
- Ubicación estratégica de la empresa.

b) Oportunidades

- Ofrecer ventaja competitiva a los clientes.
- Acuerdos beneficiosos con algunos proveedores.
- El apego de las comunidades a sus tradiciones.

c) Debilidades

- Gestión empresarial profesional nula.
- No existen jerarquías acordes con sus responsabilidades.
- Inexistencia de gobierno corporativo.

d) Amenazas

- Inestabilidad de orden económica y social en el país.
- La competencia de los otros negocios.
- Las enfermedades que puede sufrir el producto.
- Exigencia en las normas de higiene del manejo del producto.

El FODA realizado nos permite establecer los objetivos que regirán el actuar de la empresa, y a su vez establecer las estrategias para lograrlos.

El resultado del análisis, permite la definición de la visión, misión y valores con que Granja el Escalón se desarrollará a partir de su proceso de profesionalización:

Misión:

Abastecer a la región de gallinas de calidad, ofreciendo un producto fresco y nutritivo, brindando el mejor trato al cliente y logrando la satisfacción total de compra.

Visión:

Ser la empresa número uno de comercialización de gallinas en el estado, reconocido por ofrecer el mejor producto, con satisfacción total de compra, generando empleos en la región a través del tiempo.

Los valores que se incluyen en todo el proceso de compra-venta de Granja el Escalón, reflejan el compromiso de la empresa con el cliente, ya que por la naturaleza del producto, los clientes deben tener la seguridad de que el producto cumple con todos los requerimientos de higiene y frescura.

- Honestidad: Las relaciones se rigen en todo momento por la transparencia de nuestros actos.
- Confianza: Cumplimos con los tiempos y compromisos establecidos.
- Respeto: Respetamos a los demás así como su cultura y diferentes puntos de vista.
- Lealtad: Nuestro compromiso primordial está con la empresa.

La misión, visión y valores de la Granja el Escalón permitirán que las decisiones de la empresa siempre estén enfocadas al origen de la misma, así como al futuro en el que quiere estar.

Y de esta forma la inducción que tengan los nuevos integrantes de la empresa será más fructífera en cuanto a la identificación como parte de ella.

## 2. Formulación de objetivos estratégicos

La planeación estratégica permite obtener a la empresa tanto beneficios financieros como no financieros, en Granja el Escalón permitirán realizar el proceso de profesionalización.

Las áreas donde se dirigen los objetivos son:

- a) Rentabilidad
- b) Crecimiento de Cartera de Clientes
- f) Ampliación de Mercado
- g) Profesionalización

Los objetivos estratégicos que se persiguen son:

- Incrementar las utilidades en un 5% anual, con la ampliación de la cartera de clientes.
- Aumentar el rango de cobertura a 2 localidades más por año.
- Disminuir el porcentaje de merma en un 2% anual.
- Aplicación de los presupuestos con una variación del 85%.
- Lograr identificación de la empresa como líder de la región, por los clientes.
- Crear programas de mejora, con las encuestas realizadas a los clientes.
- Cumplir con las normas de control establecidas.
- Posicionar nuestra empresa combinando calidad y precio.
- Lograr un alto y sobresaliente desempeño organizacional.

## 3. Formulación de la estrategia

### a) Estrategia financiera y legal:

El factor que genera la estrategia legal de Granja el Escalón es el cuidado y respeto de los vínculos familiares para que a través del tiempo y las generaciones se mantenga un clima libre de conflictos familiares ocasionados por el tema financiero.

Se constituirá como una empresa moral; en el acta constitutiva se establecerán los porcentajes de dividendos que obtendrán los socios que forman la organización; con el fin de proteger los intereses familiares de cada miembro familiar que existe o se integre bajo esta figura.

Es muy importante que Granja el Escalón se encuentre respaldada por el documento legal que le permita acceder a los programas del gobierno mexicano para las PYMES.

Así como también se encuentre registrada en el sistema tributario mexicano, para que la empresa sea congruente con sus valores.

Se establece la figura del consejo de administración, así como sus funciones:

- Control de la ejecución y consecución de los objetivos estratégicos.
- Establecimiento y control de los presupuestos de la empresa.
- Creación de mecanismos adecuados para generar canales e información confiable y de calidad.
- Toma de decisiones sobre inversiones, inclusiones o modificaciones al acta constitutiva.
- Controlar y supervisar a los directivos de la empresa.
- Establecer la política adecuada de información y retribución a los directivos y socios.

La integración del consejo sería:

- Presidente: quien convocará las reuniones y las dirige.
- Consejeros ejecutivos: por su conocimiento de la empresa, deben aportar ideas.

- Consejeros independientes: tendrán independencia de criterio con base en una preparación profesional, lo que les permitirá dar aportaciones desde otro punto de vista.

Para llevar a cabo el proceso que permitirá cumplir la estrategia legal se contempla un tiempo de 2 meses.

En el actual mercado tan competido, no basta con solo ofrecer un producto de buena calidad y el mejor trato al cliente, es necesario crear los mecanismos que permitan una adecuada administración de los recursos de los que disponen una entidad económica, para maximizar su empleo en la obtención de utilidades.

Las estrategias financieras que se llevarán a cabo son:

- Asignación y aplicación de recursos monetarios con base en presupuestos por direcciones existentes.
- Realizar de manera bimestral un análisis de las razones financieras, para de esta forma medir la economía de la empresa.
- Analizar mensualmente los estados financieros, para la toma de decisiones en cuanto a solvencia y liquidez.
- Realizar análisis de inversión para generar las ampliaciones en el mercado.
- Coordinación eficiente del capital de trabajo, que evite tener un límite en los pedidos que se solicitan por los clientes, pero conservando la eficiencia para evitar costos muy elevados.
- Utilizar herramientas tecnológicas que permitan la automatización del registro de la información.

b) Estrategia organizacional:

Para la implementación correcta de las estrategias es necesario establecer la estructura que tendrá la organización para conocer a quien se le encargarán ciertas funciones y sus responsabilidades.

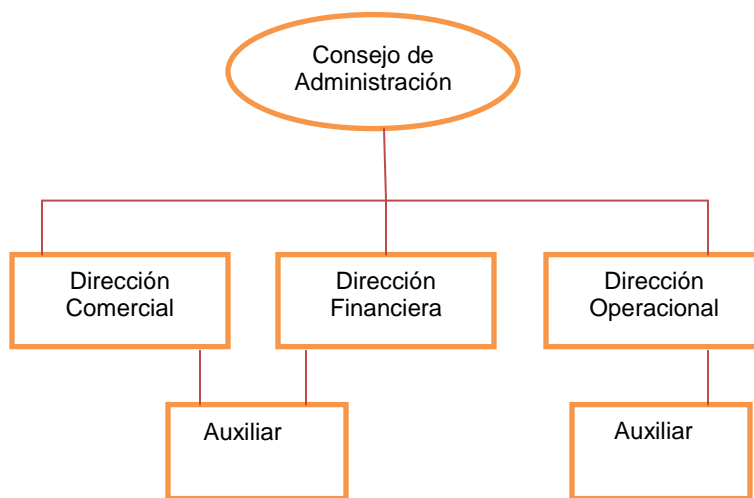
Parte del proceso de profesionalización para Granja el Escalón es generar una estructura que tenga muy claro sus funciones, nivel de autoridad y responsabilidad.

La característica más relevante de la estructura organizacional de la empresa será la formalización.

Granja el Escalón trabaja bajo la estrategia de diferenciación, la cual enfatiza la calidad y el enfoque al cliente.

Por lo cual se optará por una estructura funcional descentralizada, que permita tomar decisiones de esa forma, y por la naturaleza del producto y de los clientes exista aún bajo pero adecuado control en los procedimientos.

Se presenta el organigrama sugerido:



La descripción de funciones se detalla a continuación:

Consejo de Administración:

- Control de la ejecución y consecución de los objetivos estratégicos.
- Establecimiento y control de los presupuestos de la empresa.
- Creación de mecanismos adecuados para generar canales e información confiable y de calidad.
- Toma de decisiones sobre inversiones, inclusiones o modificaciones al acta constitutiva.
- Controlar y supervisar a los directivos de la empresa.
- Establecer la política adecuada de información y retribución a los directivos y socios.

Dirección comercial: en esta, se agrupan las áreas de mercadotecnia e investigación y desarrollo.

Las actividades que desempeña esta dirección son:

- Análisis del consumidor.
- Venta de productos.
- Asignación del precio.
- Investigación de mercado, para su ampliación.
- Análisis de oportunidades de diversificación de la empresa.
- Servicio de post-venta.
- Activar el comercio electrónico.
- Vigilar la seguridad durante el proceso de venta y entrega.

Dirección Financiera: las áreas englobadas en esta dirección son finanzas y contabilidad.

Las funciones de la dirección financiera serán:

- Registro y formulación de información financiera para la toma de decisiones.
- Realizar el análisis de las opciones de financiamiento, generando un reporte de las mismas, para la toma de decisiones.

- Realizar la asignación de los presupuestos por dirección específica.

Dirección operacional: la asignación de áreas en las direcciones se realizó a manera de optimizar los recursos existentes en la organización para el corto y mediano plazo. En esta dirección se realizarán funciones de las áreas de producción y operaciones e investigación y desarrollo.

Las actividades a realizar son:

- Realizar el proceso de compra.
- Verificar la capacidad de logística de la empresa.
- Manejo del inventario de los productos.
- Verificar y mejorar la calidad de los productos a través del servicio proporcionado al cliente.
- Mejorar los procesos de compra para mantener y /o reducir los costos.
- Vigilar la seguridad en los procesos de compra.

Auxiliar de dirección comercial y financiera: se maneja por lo pronto un solo auxiliar que colabore con ambas direcciones.

- Registro de la información contable.
- Generación y archivo de las bitácoras generadas.
- Registro y conocimiento de la cartera de clientes y proveedores.
- Atención de las llamadas telefónicas.
- Atención esporádica de las visitas de clientes de mayoreo.
- Cobro y registro de las ventas de menudeo.

Auxiliar de dirección operacional:

- Carga y descarga del producto.
- Cuidado del producto.
- Recolección del producto secundario.
- Atención a clientes de menudeo.
- Limpieza del área de comercialización.

Definir una estructura organizacional nos permitirá enfocar el trabajo de la organización al cumplimiento de metas y objetivos, ya que nos permite crear la división de trabajo, responsabilidades y jerarquía.

La distribución de las actividades de acuerdo al organigrama de cada directivo de la empresa, genera claridad en su ámbito de ejercicio y por ende en sus responsabilidades.

En los niveles operacionales del organigrama, el establecimiento de jerarquías elimina la confusión de indicaciones a realizar, puesto que cada integrante tiene su jefe inmediato.

A través del consejo de administración se blinda la toma de decisiones, para generar una cultura organizacional sana que permita convertirse en una ventaja competitiva, pues es elemento clave el ambiente interno de la organización, para el desempeño de la misma.

La cultura organizacional que es recomendable adaptar es:

- Cercanía de los directivos con los clientes, para generar confianza y así estar al pendiente de sus necesidades.
- Capacidad de responder a los cambios que se generen.
- Aprovechar oportunidades que se presenten.
- Se genere innovación en el servicio al cliente, lo cual es la diferenciación de la empresa.

#### c) Estrategia de comercialización

Una estrategia de comercialización adecuada, parte del entendimiento por parte de los directivos, de hacer un proceso de análisis de la empresa en el

entorno para así generar acciones que permitan atacar las tendencias del mercado.

Una adecuada comercialización permitirá a la empresa adaptarse al cambio de forma flexible.

Granja el Escalon cuenta ya con la misión, visión y objetivos que permiten conocer el rumbo que desea seguir, y de ahí se parte para la generación de la estrategia de comercialización.

Resaltando de la misión y los objetivos, se tiene que la empresa busca posicionarse en la región como la empresa número uno de venta de gallinas.

Como parte de la visión y objetivo a largo plazo se contempla abarcar el estado completo.

A través de la comercialización se logrará generar la ventaja sobre los competidores, aumentar el número de clientes, incentivar a los clientes que ya se tienen.

Las políticas de comercialización quedan de la siguiente forma:

- El producto principal de la empresa es la gallina.
- El producto secundario es el huevo, producto al que le falta mayor publicidad.
- Ampliar los lugares de venta, del producto principal.
- El precio del producto no será menor que el de la competencia.
- Se creará una política de descuentos a los clientes que sean fieles con la empresa.
- Mejora continua del proceso de distribución.
- Mejora constante en el proceso de comunicación con los clientes.

- Creación de un proceso de verificación de calidad del servicio de venta ofrecido.
- Creación de redes sociales que permitan dar a conocer la empresa en otras localidades del estado donde también son consumidores de gallina.

## 2 Implementación de la estrategia

La implementación de la estrategia debe culminar de manera satisfactoria la formulación de la estrategia.

### a) Creación de presupuestos

Es la implementación de la estrategia financiera que se propone para granja el escalón.

- Se generará un presupuesto anual y por mes para las direcciones existentes, que debe ser verificado mes con mes para garantizar su ejecución.
- El presupuesto de nómina, deberá contener los datos de la plantilla de trabajadores.
- Se asignará un presupuesto especial para la comercialización con el fin de lograr el objetivo de incremento en ventas del 5%.
- Los presupuestos serán verificados mensualmente, para que de ser necesario de ajuste de manera semestral.

### b) Mejoramiento de productos

El producto es la gallina, la desventaja que se tiene es que no es un producto fabricado por la empresa, lo que determina las siguientes políticas, para entregar un producto de calidad siempre:

- Retroalimentación del cliente.
- Desarrollo continuo de indicadores de satisfacción.
- Revisión y publicación periódica de resultados.
- Generar una cultura de mejora continua.

### c) Incursionar en nuevo mercado

La inclusión del nuevo mercado se refiere a tocar localidades que comparten el gusto por el producto, para lo cual se establecen las siguientes políticas:

- Realizar estudio de las tradiciones de los municipios de Puebla.
- Crear redes sociales de la empresa y correo, para generar comercio electrónico, y ampliar los clientes.
- Realizar estrategias de integración hacia adelante y horizontal.
- Crear una diversificación relacionada.

## 3 Evaluación y control.

Es fundamental implementar las estrategias con base en su formulación, pero igual de básico es generar información que permita verificar que la aplicación de las mismas nos está dando los resultados esperados.

Por lo tanto las políticas que se establecen como parte de la evaluación y control de las mismas son las siguientes, cabe señalar que la estrategia general de granja el escalón es la diferenciación, por lo tanto la evaluación se basa en los controles estratégicos:

- Evaluar el desempeño del bimestre anterior.
- Generar graficas de venta mensuales.
- Realizar bitácoras de acciones realizadas como parte de la estrategia de comercialización.
- Confrontación de los presupuestos con lo ejecutado, para identificar el motivo de las variaciones.
- Realizar auditorías externas de forma anual.

Como se observa el presente capítulo contiene las propuestas que se consideran indispensables para lograr de Granja el Escalón una empresa familiar profesionalizada.

## CONCLUSIONES

Para la economía mexicana las empresas familiares representan un porcentaje importante de las actividades económicas que se realizan en cada región.

Sin embargo estas empresas suelen tener diversas problemáticas derivadas de la combinación de relaciones familiares con relaciones laborales, las cuales en su mayoría provocan que la empresa no logre su consolidación a través del tiempo.

El proceso de profesionalización tiene por objetivo hacer que las actividades de la empresa familiar sean planificadas y controladas, y de esa forma lograr la habilidad efectiva de hacer frente a las posibles dificultades que surgen en el desarrollo de la misma.

Otra ventaja de la profesionalización en las empresas familiares es obtener un buen manejo en las controversias familiares y laborales, que permitan conservar un equilibrio armónico entre temas económicos y familiares. Pero lo más importante colocar a las personas en puestos de trabajo estratégicos para optimizar sus habilidades y conocimientos.

El caso de estudio Granja el Escalón, es una empresa familiar joven, que cuenta con una visión a largo plazo, y permitió ser considerada para evaluar su posible proceso de profesionalización.

Granja el Escalón es una empresa que se encuentra en el sector avícola, la cual comercializa gallinas de postura de las grandes empresas agrícolas.

El análisis de la empresa indicó que debe entenderse la profesionalización como el proceso que permitirá la transformación de la empresa a niveles altos de productividad y competitividad que garantizarán una mejor situación financiera de la misma, objetivo que representa un bienestar familiar.

Las recomendaciones que se realizan a granja el escalón son:

- Tomar decisiones a través de un consejo de Administración.
- Establecer un control presupuestario, un sistema de objetivos y una vinculación de estos al sistema retributivo.
- La separación clara de los derechos y obligaciones de los familiares en relación con la empresa.

## **X. REFERENCIAS**

1. Barba, A., Solís, P., (1997), *Cultura en las Organizaciones Enfoques y Metáforas de los Estudios Organizacionales*, Vertiente Editorial, México.
2. Doderó, Santiago, 2012, *El Secreto de las Empresas Familiares Exitosas*, Ed. El Ateneo, México.
3. Castañeda, Ramos, Gonzalo. 1998, *La Empresa Mexicana y su Gobierno Corporativo: antecedentes y desafíos para el siglo XXI*, Ed. Univ. De las Américas, México.
4. Belausteguigoitia, Rius, Imanol, 2010, *Empresas Familiares: su dinámica, equilibrio y consolidación*, Ed. Mc Graw Hill, México.
5. Barceló, Juan José, 2012, *Claves para profesionalizar la empresa familiar*, Grupo Ifedes.
6. Castañeda, Ramos, 1998, *La Empresa Mexicana y su Gobierno Corporativo: Antecedentes y Desafíos para el Siglo XXI*.
7. Farías-Adán, Jorge Antonio (2008), "La flexibilidad estratégica", *Técnica Administrativa*, núm. 35, vol. 7, julio, *Técnica Administrativa e-journal*, Buenos Aires, URL <http://www.cyta.com.ar/ta0703/v7n3a3.htm> ISSN 1666-1680, 7 de julio de 2013.
8. Armstrong, J. (1982) "The Value of Formal Planning for Strategic Decisions: Review of Empirical Research", *Strategic Management Journal*, vol. 3, núm. 3, pp. 197-211.

9. Mahmoud-Jouini, Bloch y Sophie Mignon (2010), "Capacités d'innovation des entreprises familiales pérennes", *Revue Française de Gestion*, núm. 200, Cedex, France, pp.111-126.
10. Bartlett, A. (1987) Cambio de la Conducta Organizacional. México. Trillas.
11. PROFECO 2010. Recuperado de <http://www.profeco.gob.mx/precios/canasta/default.aspx>.
12. SAGARPA. 2009. Situación actual y perspectiva de la carne de pollo en México, Recuperado de <http://www.sagarpa.gob.mx/ganaderia>.
13. Barrio del Castillo, et al, El estudio de casos, Universidad Autonoma de Madrid, 3º Magisterio Educación Especial.
14. Recuperado de [http://biblioteca.itson.mx/oa/ciencias\\_administrativa](http://biblioteca.itson.mx/oa/ciencias_administrativa)
15. Tom Burns y G. M. Stalker, The Management of Innovation, Londres; Tavistok Publications, 1961.
16. Sergio Rodriguez Hernandez. (2011). Introducción a la Administración, teoría general administrativa: origen, evolución y vanguardia. Mexico: Mc Graw Hill.

