



***Cambios e innovación:
una visión estratégica para
el desarrollo***

ISBN: 978-607-8432-38-7

**Tirso Javier Hernández Gracia
Adrián González Romo
Roberto Estrada Bárcenas
Heriberto Moreno Uribe**

(COORDINADORES)

Cambios e innovación: una visión estratégica para el desarrollo

Tirso Javier Hernández Gracia

Adrián González Romo

Roberto Estrada Bárcenas

Heriberto Moreno Uribe

(Coordinadores)

Denisse Luna Escamilla (Compiladora)

2015

©Universidad Autónoma de Tlaxcala

Av. Universidad No. 1, Col. La Loma Xicohténcatl, C.P. 90000

**Comportamiento de las Empresas Familiares Dedicadas a la Actividad Hotelera.
Estudio de Caso.**

Magda Gabriela Sánchez Trujillo
Ma. de Lourdes García Vargas

Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo. Escuela Superior Tepeji

Resumen

Las empresas familiares se encuentran entre las más importantes generadoras de riqueza, empleo y creación de nuevos puestos de trabajo en la mayoría de los países del mundo. El trabajo aspiró a conocer el proceso de separación de propiedad y control en las organizaciones familiares, con las reacciones que esto genera en las relaciones laborales y de familia. Se trabajó en Hoteles de la Región Sur del Estado de Hidalgo, México. La investigación aporta resultados que dan muestra de la importancia clave de la empresa familiar, de la resistencia que viven algunos de sus integrantes que resultan coherentes con otros estudios en la materia y que incide en gran medida en su corta permanencia en el mercado.

Palabras Clave: empresa, familia, cultura empresarial, Miypes.

I. Introducción

Una gran cantidad de hoteles son de administración familiar. Poder estudiar los retos a los que se deben enfrentar estas empresas, amplía la posibilidad y capacidad para trabajar mejor y desarrollar este importante sector de la economía.

Las empresas familiares tienen problemas únicos cuyo origen se encuentran en la interdependencia que existe entre dos sistemas, la familia y la empresa. La relación entre la propiedad, la dirección y el control incrementa el grado de complejidad que puede caracterizar a toda empresa, dificultando, entre otras cuestiones, la vida y

continuidad de estas organizaciones. Parte clave del éxito para las empresas está en conjugar la cultura familiar con la empresarial.

Cuando se habla de empresas de familia, se tiende a pensar en empresas pequeñas o Pymes; aunque esto no es necesariamente así. Aunque para efectos del presente estudio estamos considerando micro, pequeñas y medianas empresas.

Problemática

Al ser la hotelería una actividad que necesita para su desarrollo la participación de un equipo multidisciplinario, resulta un ámbito propicio para que diferentes integrantes de una familia puedan encontrar cabida, hacer aportes y desarrollarse profesional y económicamente.

Este sector, se encarga de propiciar muchos servicios a la población residente y a los visitantes de un determinado lugar. Se considera que estas actividades producen un beneficio suficiente para asegurar la continuidad de las empresas, que son a menudo familiares. Castro, (2005). Pero, hay que reconocer, que no siempre es así; una de las debilidades que las acecha, es el fracaso prematuro.

Un aspecto por demás importante es el manejo de los recursos humanos, la captación y selección de personal que no es sencilla si consideramos que las más de las veces no están claras las reglas de incorporación de personal, ya sean externos o

ligados a la familia. En este sentido profesionalizar la prestación del servicio resulta complejo porque la nominación se basa en la cercanía y la confianza sin considerar las competencias y habilidades para desempeñar determinado puesto de trabajo.

Por su parte la claridad en la comunicación, las líneas de mando, el tramo de control ligado la resistencia de delegar, la asignación de funciones, tareas y responsabilidades para cada miembro de la organización son algunos de los factores que rodean la problemática, del manejo de la empresa y la armonía familiar incluido el programa de capacitación que es esencial para ofrecer un servicio de calidad. Schlüter, (2002).

Ligados los aspectos anteriores se presentan conflictos entre propietarios, familia, gerentes, colaboradores relacionados con el proceso de sucesión, afectando el manejo de la empresa, la armonía familiar y la permanencia en el mercado. A partir de lo anterior se presenta el siguiente planteamiento.

1. ¿Cuáles son las principales características generales de las micro y pequeñas empresas

MIyPES de la Rama Hotelera, en la región Tula-Tepeji?

Aunque se han estudiado desde varias vertientes éstas empresas existen huecos de información relacionada con el tema, uno de los principales motivos que llevó a desarrollar este trabajo fue contribuir con conocimiento acerca de las empresas familiares dedicadas a la actividad hotelera.

El conocimiento de las ventajas y claves del éxito de éstas entidades, los problemas fundamentales, las vías de solución y los principales retos a afrontar de cara al futuro justifican el interés de abordar desde el punto de vista académico el estudio de la empresa familiar.

En México, más de 90% de las firmas que cotizan en la Bolsa Mexicana de Valores (BMV) tienen una clara representación familiar en el capital y en el control. Por eso es importante hablar de las empresas familiares, de su contribución al desarrollo del país, así como de los esfuerzos para apoyarlas y fortalecer su sostenibilidad.

Los resultados no solo pueden ser útiles para este tipo de empresarios sino, también, para sus asesores y empleados que conviven con ellos y que, frecuentemente, tienen que responder a una empresa en donde no existen límites claros. Lograr el buen funcionamiento de estas empresas de familia y su permanencia en el tiempo beneficiará, sin duda, a la comunidad receptora de estos servicios.

Por lo anterior, nos hemos planteado como objetivo central Identificar el comportamiento y características que rodean las relaciones personales y profesionales que se desarrollan en hoteles familiares que respalden su crecimiento y permanencia en el mercado, es decir, que faciliten el traspaso generacional.

II. Marco de Referencia

Las empresas familiares son sin duda las unidades económicas más antiguas ya que, a partir de ellas, se inició la organización productiva moderna. La historia económica muestra que, detrás de los avances económicos, las empresas pequeñas y familiares han tenido una eminente participación en la creación de negocios.

En México, como en el resto del mundo, las empresas familiares son un gran generador de riqueza, empleo e innovación. Los censos económicos del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI 2010-12), indican que en el país existen 5.1 millones de unidades económicas que dan empleo a más de 27 millones de personas. Cada año se incorporan otras 400,000, la mayoría micro (menos de 10 empleados) y pequeñas empresas (hasta 50 empleados).

De este universo, las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (Mipymes), que básicamente corresponden al modelo familiar, suman 99% del total, con un promedio de 5.4 empleados. La cifra es similar en Estados Unidos (EE. UU.), donde se estima que 95%, de los negocios son de tipo familiar, así como también en Suiza: 88% Italia: 99% Reino Unido: 76% España: 71% Portugal: 70% Chile: 65% Argentina: 80%. (KPMG, México 2013).

En México, las compañías y conglomerados grandes (más de 250 trabajadores) son verdaderamente una minoría, aunque generan una parte considerable de los empleos y de PIB. El INEGI ha publicado las mil compañías más grandes del país, mismas que integran el 16.8% de todos

los empleos (Petróleos Mexicanos reporta más de 150,000 trabajadores), y que representan apenas 0.03% del total de cinco millones de las empresas en México. Si se revisan otros listados, como el de las 500 empresas más importantes de México se aprecia que en la parte baja del mismo aparecen firmas de alcance regional, quizá con menos de 250 trabajadores. Esto muestra que las empresas de gran tamaño son escasas, y que la responsabilidad de mantener en marcha la economía recae sobre los hombros de las empresas de menor tamaño.

¿Qué es una empresa familiar?

Encontrar un concepto de empresa familiar es el primer requisito para poder construir un marco teórico sólido (Pérez, et al., 2007). La falta de consenso de empresa familiar limita la comparación de resultados en diversos estudios y diferentes regiones. La empresa familiar es un campo de estudio relativamente reciente, si la comparamos con otras áreas de estudios afines (Casillas y Acedo 2007).

De acuerdo al grupo europeo de empresas familiares (GEEF) 2013 una compañía sin importar el tamaño que tenga, es empresa familiar si:

1. La mayoría de los votos son propiedad de la persona o personas que integran la familia que fundó o fundaron la compañía o, son propiedad de la persona que tiene o ha adquirido capital social de la empresa.

2. La mayoría de los votos puede ser directa o indirecta
3. Al menos un representante de la familia o pariente participa en la gestión de la empresa

4. A las compañías cotizadas se les aplica la definición de empresa familiar si la persona que fundó o adquirió la compañía (su capital social), o sus familiares o descendientes poseen el 25% de los derechos de voto a los que da derecho el capital social.

Vemos que existe aceptación respecto a los criterios de propiedad, control, gestión y la intención de transferir la empresa a generaciones futuras, a partir de los cuales surgen diversas definiciones que podemos clasificar.

Tabla 1

Conceptos de empresa familiar

Dimensiones	Autores	Definición
--------------------	----------------	-------------------

Propiedad	<p>Barnes y Hershon (1976:106)</p> <p>)</p> <p>Lansberg, Perowy Rogolsky(1988:2)</p> <p>Donckel</p>	<p>Cuando el control de la propiedad está en manos de un individuo o de los miembros de una única familia.</p> <p>Empresa en la cual los miembros de una familia tienen el control legal sobre la propiedad. Es cuando los miembros de la familia poseen al menos el 60% de su propiedad.</p>
------------------	---	---

Gestión/control	<p>Barry(1975:42)</p> <p>Handler(1989:26)</p> <p>2)</p> <p>Neubauer (2003:37)</p>	<p>La empresa que, en la práctica, está controlada por miembros de una única familia.</p> <p>La organización en la cual las principales decisiones operativas y los planes para la sucesión del liderazgo están influenciados por los miembros de la familia que forman parte del equipo de gestión o del consejo de administración.</p> <p>Es la empresa, sea unipersonal o sociedad mercantil de cualquier tipo, en la que el control de los votos está en manos de una familia determinada.</p>
------------------------	---	--

Propiedad y Gestión	Davis(1983:47) Galloy Sveen(1991:18 1-182	La organización en la que la política y la dirección están sujetas a la influencia significativa de uno o más núcleos familiares. Esta influencia es ejercida a través de la propiedad y en ocasiones a través de la participación de los miembros de la familia en la gestión.
	Graves y Thomas(2006) Welsch (1993:40)	El negocio en el cual una única familia posee la mayoría del capital y tiene el control total. Los miembros de la familia también forman parte de la gestión y toman las decisiones más importantes referidas al negocio. Cuando la mayoría de la propiedad pertenece a la

		familia y al menos uno de los familiares propietarios pertenece al equipo de gestión. Cuando la propiedad está concentrada, y los propietarios o parientes de los propietarios están implicados en el proceso de gestión.
--	--	--

Propensión de Continuidad y Influencia	Fahed-Sreih Djoundourian(2006:227)	y Es cualquier empresa que esté controlada o Intervenida por una única familia y que se pretende que permanezca en ella.
Propensión e Continuidad y Gestión	Chua, Chrismany Sharma(1999:25)	Cuando el negocio es gestionado con la intención de compartir y continuar la visión del negocio mantenida por una alianza dominante controlada por miembros de la misma familia o de un pequeño número de familias de manera que ésta sea potencialmente sostenible través de generaciones de la familia o familias.
Gestión, Propiedad y Propensión de	Claver, Rienda Pertusa(2004:23)	Aquella organización cuya propiedad y dirección está y en manos de una familia y existe un deseo de continuidad hacia las siguientes generaciones inculcando a sus miembros un sentido de identidad a través de la cultura familiar.

Fuente: Adaptado de Allouche y Amann, 2000

¿Porque considerar a las pymes familiares?

Estudiosos del tema como Pueyo y Repullés, (2005) lo han abordado a fondo, explican que una empresa familiar es diferente a cualquier otro negocio por muchas razones. Cuando nacen de manera poco planeada, la mortalidad es altísima. En otras ocasiones les falta capital o conocimientos y después de los primeros tropiezos los

dueños se sienten abrumados, por lo que abandonan la idea. Además, las frenan cuestiones relativas a la administración tales como:

- Una organización poco clara para tomar decisiones sobre las compras, los empleados y el dinero
- Falta de una buena gestión de costos
- Políticas y lineamientos sobre lo que dueños y familiares pueden hacer o deben evitar

Además de lo anterior, tienen el desafío de alinear los intereses de la familia, la propiedad y los objetivos de negocio. Aspecto que tardeo temprano, tienen que decidir para balancear estos temas, además de atender otro aspecto igualmente importante como lo es el diseñar la cadena de mandos y un plan de promociones.

Fortalezas y debilidades de las empresas familiares.

Fortalezas: Varios estudios han demostrado que las empresas familiares superan a sus contrapartes no familiares en términos de ventas, ganancias y otras medidas de crecimiento.

Leach (2001). De acuerdo con Cadbury, (2002). Algunas de estas fortalezas incluyen:

- Compromiso. La familia como dueña de la empresa– muestra la mayor dedicación en que su empresa crezca, prospere y sea traspasada a las siguientes generaciones.

- Continuidad del Conocimiento. Las familias transmiten su conocimiento, experiencia y habilidades acumulados a las generaciones siguientes.
- Confiabilidad y Orgullo. Las empresas familiares tienen su nombre y reputación asociados con sus productos y/o servicios.

Debilidades: Tal vez una de las características más frecuentemente citadas de las empresas familiares es que muchas no logran ser sostenibles en el largo plazo. Por cierto, casi dos tercios de las empresas familiares colapsan o son vendidas por el fundador(es) durante su propio período. Sólo entre el 5 y el 15% continúan hasta la tercera generación en manos de los descendientes del fundador(es). Neubauer, (1998).

Este elevado índice de fracasos entre empresas familiares se atribuye a una multitud de razones. Algunas de estas razones son las mismas que podrían hacer que cualquier otra empresa fracase, al tener gerencia deficiente, insuficiente capital para financiar el crecimiento, control inadecuado de los costos, escasa atención al mercado y la industria y otras condiciones macro. Sin embargo, las empresas familiares también muestran algunas debilidades que son pertinentes a su naturaleza.

Según especialistas de KPMG algunas de estas debilidades son:

- Inconsistencia en estrategias y su implementación. Muchas empresas familiares no dan la suficiente atención a áreas estratégicas como: la planeación, la atención al mercado, la innovación de los productos, etc.

- Insuficientes políticas que sistematicen su ejercicio. Las empresas familiares suelen ser más complejas en términos de gobierno que sus contrapartes debido al agregado de una nueva variable: la familia. Lo cual a veces puede llevar a una falta de alineación de los incentivos entre todos los miembros de la familia.

- Escasa estructura de control. Debido a que la mayoría de las familias conducen sus empresas por su cuenta (al menos durante la primera y segunda generación), suele existir poco interés en fijar prácticas y procedimientos claramente relacionados. A medida que la familia y su empresa van creciendo, esta situación puede conducir a muchas ineficiencias y conflictos internos que pueden amenazar su continuidad.

III. Metodología

La investigación se desarrolló como estudio de caso, dado que se trata de una investigación que analiza profundamente una unidad para responder al planteamiento del problema (Hernández-Sampieri, Fernández y Baptista, 2010) con alcance descriptivo.

El método utilizado para la obtención de datos derivó de las —fuentes de evidencial (Yin, 1994) que implica la entrevista, las encuestas, la documentación de archivos, cuidando con esta multiplicidad la viabilidad y confiabilidad de nuestro caso como lo recomienda Arzaluz, (2005).

No parte forzosamente de hipótesis ni de concepciones preestablecidas, éstas se generaron conforme se recolectaron y analizaron los datos (Hernández-Sampieri, Fernández y Baptista, 2010).

Para el procesamiento y análisis de la información, nos apoyamos en los programas Excel. El diseño de la investigación se apoyó de la teoría fundamentada, ya que las proposiciones surgieron de una manera práctica y concreta, de los datos que se fueron obteniendo (en entrevistas) durante la misma (Hernández-Sampieri et al., 2010).

Muestra

Para la muestra se trabajó con 10 hoteles familiares de los municipios de Tula y Tepeji en el estado de Hidalgo, se consideraron micro y pequeños según el número de empleos generados 4-10 micro, de 11-50 pequeños, que tienen operaciones de más de 5 años y que están registrados en el Sistema Empresarial Mexicano (SIEM), se trabajó con los que pueden dar información relevante para la investigación. De este modo, se establece que la muestra de los hoteles es a conveniencia. La entrevista se aplicó a los propietarios de dichos establecimientos.

Instrumento

La entrevista aplicada a los dueños fue semiestructurada (Pérez, 2005); se planteó de esa manera para poder, en algún momento, variar el orden de las preguntas y la forma de cuestionar, con lo que se logró mayor libertad y flexibilidad en la obtención

de la información. Estuvo integrada por 1 cuestionario con preguntas seccionadas por las siguientes categorías: Propiedad, control, profesionalización, aciertos, dificultades, perspectivas y propuesta de estrategias.

IV. Resultados

En este apartado se presentan y analizan los resultados derivados de la investigación. Como se mencionó anteriormente, el primer paso fue llevar a cabo entrevistas a los propietarios. Categorías emergentes de las entrevistas.

Categorías	Subcategorías
Propiedad	Gestión de la empresa unipersonal Propiedad de matrimonio fundador Propiedad familiar múltiple Escasos planes de reinversión
Control	Actividades de control unidas al tipo de relación en la empresa familiar Los empleados no son familiares
Profesionalización	Presenta resistencia Predisposición de aprender en la práctica

Aciertos	Impulso a la economía Sobrevivencia de la empresa Experiencia de los sucesores
Dificultades	Comunicación para transmitir la cultura de
	la empresa entre familia y no familia Delegar Separación de propiedad y control Transferencia del modelo de negocio Traspaso generacional
Perspectivas	Visión General
Propuesta de estrategias	Empresas familiares y su trabajo interno Apoyos de gobierno

Fuente: Elaboración propia

De entre todas las categorías sobresalen por la importancia del estudio las que corresponden a las dificultades que enfrentan los propietarios de las empresas participantes y sus propias subcategorías producto de las respuestas obtenidas, mismas que se presentan en la tabla 2.

Por otro lado, se encuentran los aciertos conseguidos por las empresas participantes y mostradas en la tabla 3.

Respecto a cómo mejorar la gestión de las MIyPES del ramo hotelero en la región de estudio emergieron las siguientes relaciones a partir de las subcategorías que se muestra también la Tabla 4.

Tabla2. Concentrado de dificultades las que se han enfrentado las MIyPES del ramo hotelero en la región Tula Tepeji.

Subcategoría	Propietarios
Comunicación para transmitir la cultura de la empresa entre familia y no familia	No compartir la visión con los empleados y los propios integrantes de la familia. Falta de información
Delegación de funciones	Falta de coordinación para delegar funciones
Separación de propiedad y control	El control es ejercido por los miembros de la familia El personal no forma parte de la familia
Transferencia de propiedad y control	No existen normas explícitas que regulen las relaciones empresa – familia
Traspaso generacional	Dependencia de una o dos personas

Fuente: elaboración propia

Como ya se mencionó, la muestra la componen empresas hoteleras micro y pequeñas empresas, con rasgos de similitud en cuanto al comportamiento del estilo de gestión.

Las empresas están afiliadas a diferentes formas jurídicas entre ellas: sociedades anónimas, sociedades de responsabilidad limitada y personas físicas con actividad empresarial.

Las personas que contestaron el cuestionario 70% han sido proporcionadas por directivos familiares o dueños. El restante por colaboradores que conocen a profundidad a la empresa/familia.

La totalidad de las empresas su capital pertenece al grupo familiar, es decir está conformado por las personas de una misma familia. Dato que resalta que las empresas de la muestra limitan la entrada de accionistas ajenos a la familia.

En relación al dato generacional el 80% de las empresas se encuentra entre la primera y segunda generación. Las empresas de tercera generación representan un 20% de la muestra y el cargo de gerente está ocupado por personal externo.

Dado que el 80% de los hoteleros entrevistados se encuentra en la etapa fundacional, la toma de decisiones y control está fuertemente centralizado. Además como se ha mencionado son pequeñas empresas, lo que lleva a inferir que para ellos no existe la necesidad de delegación, ni profesionalización.

En cuanto a las remuneraciones el 30% de los casos estudiados tienen establecidos asignaciones proporcionales. El 70% la —caja de la empresa y familia es una misma, es decir la familia realiza retiros cuando se requieren y hacen aportes cuando la empresa requiere fondos. Esto resulta una clara evidencia de la serie de usos y costumbres que en un momento no permite el control y transparencia del uso y destino de los fondos de la empresa y que pudiera representar un peligro para la solvencia de la misma.

En todos los casos se observó una marcada preferencia a emplear miembros de la familia en vez de seleccionar externos, aunque éstos pudieran hacer mejor el trabajo.

También manifestaron que los familiares tienen libertad de involucrarse o no en la empresa por lo que la influencia familiar es escasa 20%.

La mayor dificultad se encuentra en la transmisión del modelo de negocio a las nuevas generaciones, ya que las perspectivas de aceptación son escasas a la hora de asumir la responsabilidad de llevar la dirección de la empresa familiar.

El hecho de que la propiedad y/o control de la empresa esté en todos los casos en manos de miembros familiares, permiten deducir, que esta medida se encuentra implícita en el conjunto de valores que componen un vínculo emocional. Cabe resaltar que 80% de los encuestados reconocen que la administración orgánica

es una fórmula deseable y útil para darle seguridad a las estrategias, toma de decisiones y control, pero el hecho es que no hay consistencia en la implementación.

Es de destacarse que solo el 20% de los hoteles tiene planes de reinversión, lo cual es un dato de alerta, ya que éste punto está relacionado directamente con la sobrevivencia de la empresa y el traspaso generacional.

Todo lo anterior muestra el comportamiento que rodea las relaciones personales y profesionales que se desarrollan en hoteles familiares de la zona de estudio.

Tabla 3. Concentrado de aciertos logrados por las MIyPES del ramo hotelero en la región Tula Tepeji.

Subcategoría	Propietarios
Impulso a la economía	Generación de empresas Generación de empleos y empresas con posibilidades de éxito.
Sobrevivencia de la empresa	Desarrollo de arraigo de capital
Experiencia de los sucesores	Capacitación entre empresariado local Mejorar la estructura organizacional de las empresas

Fuente. Elaboración propia

Las empresas familiares generan más de 90% del PIB, y están en todos los giros industrial, comercio y los servicios. Por eso son vitales para el desarrollo económico del país. Es notorio que el 35% de los empresarios entrevistados admiten

que sus negocios son todavía frágiles y que su funcionamiento depende de una o dos personas. 80% señala una mayor fortaleza, aun cuando la dependencia se mantenga. Sólo 20%, asegura que ya ha cruzado la línea de la madurez organizacional.

La mayor dificultad se centra en la traspaso generacional a las nuevas generaciones, ya que las perspectivas de aceptación son escasas a la hora de asumir la responsabilidad de llevar la dirección de la empresa familiar.

Tabla4. Concentrado de propuestas de mejora y nuevas estrategias presentadas por las MIyPES del ramo hotelero en la región Tula Tepeji.

Subcategoría	Propietarios
Empresas familiares y su trabajo interno	Profesionalización del trabajo Dar más estabilidad al personal Más y mejores mecanismos de control administrativo y financiero Agilizar los sistema internos de comunicación para toma de decisiones Planificar proyectos de inversión

Apoyos de gobierno	<p>Dar mayor difusión de apoyos de capacitación y obtención de recursos para financiamiento.</p> <p>Disminución de trámites y requisitos</p> <p>Mayor coordinación entre gobierno y empresas</p> <p>Monitoreo de empresas creadas</p>
---------------------------	---

Fuente: elaboración propia

V. Discusión

De acuerdo con el objetivo central de esta investigación se puede concluir lo siguiente:

Existe una importante necesidad de contar con un plan de negocio, una estructura de control eficiente/flexible, y trabajadores o directivos alineados con la estrategia, lo cual se evidencia al observar que sólo 20% de las empresas tiene un plan de sucesión delineado, y esta es una grave amenaza porque el destino del negocio está ligado a la permanencia del fundador y sugiere que no hay planes para formar o ir promoviendo a futuros directores. En este sentido, ¿cómo puede avanzar y asegurarse una empresa que no tiene un plan estratégico? Sólo 20% tiene una bien definida, que se puede medir y corregir en caso de desviarse, lo cual nos indica un área de oportunidad para la gran mayoría de las empresas.

Como se ha mencionado anteriormente la propiedad, junto con los derechos de designación y toma de decisiones estratégicas, regularmente no es clara en las empresas familiares.

En base en los resultados presentados en este documento y de acuerdo a la apreciación general de los involucrados, se puede concluir que han funcionado bien y que se está en proceso de conseguir un mayor impacto en la economía de la zona. Entre los aciertos conseguidos se puede mencionar el interés de acelerar y fortalecer empresas que han generado empleos.

Las empresas del ramo hotelero en la zona de estudio tienen buenas perspectivas, pero también se hace necesario fortalecerlas a través de estrategias como las que a continuación se mencionan:

- Para las MIyPES puede ser suficiente contar con un manual que establezca las reglas mínimas de orden, procesos y control, donde se describan las funciones de cada quién, y se tomen medidas para evitar sorpresas, conflictos de interés y pérdidas innecesarias.

- Establecer una dirección orgánica flexible y no burocrática, que les permita lograr un nivel de profesionalización que vaya en línea con la complejidad y necesidades de la familia y el negocio. A mayor complejidad empresarial/familiar, más robusto y formal tendrá que ser su marco de dirección.

- Por otra parte aunque no se menciona aquí el concepto de gestión de riesgos, es muy importante que los empresarios aprendan a considerarlo y medirlo,

porque es uno de los factores más interesantes de la administración contemporánea y asegura la sostenibilidad económica, social y ambiental de las empresas.

Por último, este estudio empírico ha permitido cuantificar las dimensiones de la empresa familiar hotelera, lo cual constituye una contribución en este campo de estudio. Por tanto, consideramos justificada la necesidad de continuar con su estudio e investigación; necesidad que se hace aún más palpable si tenemos en cuenta que la mayoría de las empresas familiares se encuentran en primera o segunda generación y que en los próximos tendrán que afrontar el traspaso generacional.

VI. Referencias

Allouche, J. y Amann, B. (2000). L' Enterprise familiare: un état de l

art. *Finance Contrôle Stratégie*, 3(1), pp.33-79.

Arzaluz, S. (2005). La utilidad del estudio de caso en el análisis local. *Región y sociedad*, XVII (32), 107- 144.

Casillas, J. and F. Acedo (2007). Evolution of the intellectual structure of family business. *Family Business Review*, 20 (2), pp. 141-162.

Castro, R. M. (2005). *Desarrollar el servicio para desarrollar el turismo*. . Zaragoza, España: Novalia Electronic Editions. pp. 342.

Cadbury, A. (2002). Family Firms and Their Governance: Creating Tomorrow_s. *Economic Journal*.2 (1) pp. 65-74.

Hernández-Sampieri, R., Fernández Collado, C. & Baptista, L. (2010). *Metodología de la investigación*. México, D.F., México: McGraw-Hill.

Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (2010). Recuperado de <http://www.inegi.org.mx/default.aspx>.

Learch, P. (2001). *La empresa familiar*. México, D.F, México: Granica.
Neubauer, F. y A.G. Lank. (2003).*La empresa familiar. Cómo dirigirla para que perdure*. Bilbao, Deusto.

Pérez, M. J., R. Basco, J. García-Tenorio, J.Giménez I. Sánchez. (2007). Fundamentos en la Dirección de la Empresa Familiar. Emprendedor, empresa y familia, Madrid:Thompson.

Pueyo, C., Ángel y Repollés, J. (2005). *Formación y capacitación de los recursos humanos de las actividades turísticas en el medio rural*. Zaragoza España:

NovaliaElectronicEditions. pp. 204-205.

Schlüter, R. (2002). Investigación en turismo y hotelería. *Estudios y perspectivas en turismo*.
11 (1) (2), pp. 11.

Yin, R. K. (1994). *Case Study Research. Design and Methods*. Londres, U.K.: SAGE.