

## ALGUNAS CONSIDERACIONES SOBRE LA ADMINISTRACIÓN DE LAS PEQUEÑAS EMPRESAS PANADERAS FAMILIARES EN LA CIUDAD DE VILLAHERMOSA, TABASCO

Jenner Priego Padrón\* Carlos Alberto Paz Gómez\*\*, Manuela Camacho Gómez\*\*\* Luis Arturo Méndez Olán\*\*\*\*

*Priego-Padrón J., Paz-Gómez C.A., Camacho-Gómez M., Méndez-Olán L.A. Algunas consideraciones sobre la administración de las pequeñas empresas panaderas familiares en la Ciudad de Villahermosa, Tabasco. Hitos de Ciencias Económico Administrativas 2013;19 (54): 67-76.*

### RESUMEN

**Objetivo:** Establecer los factores relevantes que inciden en la administración, funcionamiento, organización y desarrollo de las empresas familiares del sector industrial dedicadas a la elaboración de pan de manera tradicional en la ciudad de Villahermosa, Tabasco, que permitan sugerir algunas alternativas para su desarrollo y crecimiento.

**Material y método:** La investigación es de naturaleza descriptiva, logrando a través de ella recabar información mediante la aplicación de un cuestionario a 11 empresas familiares panaderas en la ciudad de Villahermosa, Tabasco.

**Resultados:** El manejo de las empresas panaderas es totalmente empírico, no se aplican los procesos y técnicas de la administración como la planeación estratégica y su estructura administrativa es muy sencilla.

**Conclusiones:** Los industriales panaderos de la ciudad de Villahermosa carecen de una formación empresarial, la cual les impide tener una concepción integral de las funciones administrativas que garantizan el funcionamiento eficiente de la empresa.

*Priego-Padrón J., Paz-Gómez C.A., Camacho-Gómez M., Méndez-Olán L.A. Some considerations about the administration of the small familiar bakery companies in the city of Villahermosa, Tabasco. Hitos de Ciencias Económico Administrativas 2013;19 (54): 67-76.*

### ABSTRACT

**Objective:** Set the relevant factors that affect the administration, operation, organization and development of the family businesses in the industrial sector devoted to making bread in a traditional way in the city of Villahermosa, Tabasco, in order to use them to suggest some alternatives for their development and growth.

**Material y method:** The research is descriptive in nature, making it possible the gathering of information by the application of a questionnaire to 11 familiar bakery companies in the city of Villahermosa, Tabasco.

**Results:** The management of the bakery companies is entirely empirical. There's no application of processes and management techniques, such as: the strategic planning. Also, its administrative structure is very simple.

**Conclusions:** The industrials of the bakery industry in the city of Villahermosa don't have a managerial formation, which prevents them from having an integral conception of the administrative functions that guarantee the efficient functioning of the company.

**Palabras claves:** Empresas familiares. Administración. Microempresa. Organización.

**Key words:** Family Businesses. Management. Microbusiness. Organization.

**DIRECCIÓN PARA RECIBIR CORRESPONDENCIA:** Correo electrónico: jenner@hotmail.com

\* Maestro en Administración. Profesor-Investigador. División Académica de Ciencias Económico Administrativas (DACEA). Universidad Juárez Autónoma de Tabasco (UJAT).

\*\* Maestro en Administración. Profesor-Investigador. DACEA. UJAT.

\*\*\* Doctora en Educación Internacional. Profesora-Investigadora. DACEA. UJAT.

\*\*\*\* Maestro en Administración. Profesor-Investigador. DACEA-UJAT.

**Fecha de recibido:** 12 de febrero de 2013 **Fecha de aceptación:** 14 de marzo de 2013.

**E**n los países desarrollados, las empresas familiares son un gran motor de la economía, y muchas de las grandes organizaciones profesionales y globales no dejan de ser empresas familiares. Las organizaciones familiares no sólo ejercen una gran influencia dentro de la economía formal, sino también como parte de la economía informal, existe una gran cantidad de pequeños negocios y talleres que llevan su actividad diaria en su propia casa y estos son manejados por los miembros de alguna familia, sin embargo estas empresas presentan problemas en su organización, financiamiento y desarrollo debido al escaso estudio de sus dirigentes (Belausteguigoitia I., 2004, p. 15).

Las micro, pequeñas y medianas industrias son la base fundamental de una economía sólida, ellas deben diseñar estrategias gerenciales y de apoyo acorde a sus características que les permitan mejorar su competitividad y buscar su consolidación.

La microempresa juega un importante papel en el crecimiento económico del Estado y el país, cuando se han modificado las reglas de juego en los negocios, donde el medio ambiente actual exige empresas ágiles, innovadoras, que mantengan un estrecho contacto con el cliente, que atiendan sus exigencias, reaccionen con rapidez y se ajusten a los cambios con facilidad y prontitud.

De acuerdo al Censo Económico del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) de 2009, permite ubicar a las empresas panaderas en el sector industrial manufacturero y dentro de este sector se ubica la industria alimentaria. Las unidades económicas correspondientes al sector privado y paraestatal en el Estado de Tabasco, ascienden a 63 696 y en el municipio de Centro existen 23 313 unidades económicas.

Según la cantidad de unidades económicas, destaca la presencia del comercio y los servicios privados no

financieros y la Industria manufacturera; estos sectores concentran el 94.1% de las unidades económicas de la entidad.

El tamaño promedio de las microempresas a nivel estatal es de 5 personas ocupadas por unidad económica. Los sectores económicos que tienen el promedio más alto de personas ocupadas por unidad económica son: minería con 468, seguido de electricidad, agua y gas con 244 y construcción con 38 personas ocupadas en promedio.

En contraste, los sectores con los promedios más bajos de personas ocupadas por unidad económica son servicios financieros y de seguros e industria manufacturera con 6 personas cada uno, servicios privados no financieros con 5 personas y sector comercio con 4 personas en promedio (ver tabla I).

**TABLA I. PROMEDIO DE PERSONAS OCUPADAS POR UNIDAD ECONÓMICA DEL ESTADO DE TABASCO, 2008**

Sector	Promedio de personas ocupadas por unidad económica
Tabasco	5
Minería	468
Electricidad, agua y gas	244
Construcción	38
Transportes, correos y almacenamiento	28
Sector comercio	4
Pesca, acuicultura y servicios relacionados con las actividades agropecuarias	7
Servicios financieros y de seguros	6
Industrias manufactureras	6
Sector servicios privados no financieros	5

Fuente: INEGI, censo económico 2009.

Se reportan en INEGI, 108 unidades económicas, en la ciudad de Villahermosa dedicadas a la elaboración de pastelería, tortillerías y panaderías, de estas solo 46 se dedican a la elaboración de pan de manera tradicional, esto representa el 0.07% del total de las empresas del estado, el 0.197% con respecto al municipio de Centro y el 42.6% con respecto a las de su giro en la ciudad de Villahermosa.

Una empresa de tipo familiar se puede considerar como aquella que está constituida y dirigida por los miembros de una misma familia, los cuales asumen por completo la responsabilidad de sus acciones. Cuando los dueños deciden que su empresa continúe siendo familiar, implica que el control del negocio se mantendrá dentro de la misma familia pasando por generaciones.

Algunas empresas familiares evolucionan y permiten la participación de amigos, empleados o ejecutivos que no son miembros de la familia, pero que aún así la empresa continúa con la esencia de su organización y control. En otros casos, algunas empresas prefieren incorporar a accionistas o inversionistas de manera directa o a través del mercado accionario.

Algunos empresarios comenten el error de definir las empresas las empresas familiares por su tamaño, de la misma manera consideran que se tratan de organizaciones pequeñas. Menciona Belausteguigoitia 2006 «*Ciertamente la mayoría de las micro y pequeñas empresas son familiares, pero entre ellas se cuentan también varias de las empresas más grandes de México y del mundo.*»

Los fenómenos en torno a la empresa familiar son muy variados según el lugar en donde desarrolle sus actividades. En México, las empresas familiares ocupan entre el 70 y 95% del total de las organizaciones, la tasa de mortandad de las Pymes ha sido del 80% durante los primeros dos años (Malfavón, 2011).

Una empresa familiar tiene ventaja en cuanto a que el control se mantiene dentro de la familia, sin embargo, no por el hecho de que esté compuesta por integrantes de una misma familia quiere decir que no tenga problemas, muy por el contrario muchas veces resulta mucho más complicado que una empresa familiar tenga éxito en comparación con una empresa de iniciativa privada ó pública (ídem).

Las empresas familiares también se enfrentan a otros retos como lo son el allegarse del capital para operar y poder crecer, la conciliación entre los intereses de la familia con los de los de la empresa en materia de liquidez además de disposición de efectivo, la planificación financiera en momentos de cambio generacional.

Por otra parte, es indispensable superar las debilidades o conflictos que también atañen a la empresa familiar, tales como el nepotismo (cuando la dirección de la empresa tiende a favorecer a los parientes en detrimento de la mejor elección de personas; o bien, a pagar un mejor sueldo a un pariente o a alguien por ser de la familia).

Finalmente, existen varios factores que hacen que una empresa familiar pueda tener éxito y crecimiento, entre ellos está una planificación a largo plazo, la tradición y continuidad, el ambiente empresarial familiar, la tecnología de última generación, la responsabilidad social, la calidad de producción y el ser innovador y emprendedor.

Este trabajo de investigación pretende analizar los principios básicos de la administración que sean aplicables, en las microempresas panaderas, como una manera de hacerle frente al nuevo ambiente que presenta el entorno, lleno de riesgos e incertidumbre en lo económico, social y político. La investigación es de naturaleza descriptiva, logrando a través de ella recabar información sobre los principales procesos básicos, siguiendo muy de cerca la propia realidad con el objeto de identificar los factores, dentro del grupo de muestra estudiado, que puedan arrojar alguna luz sobre el funcionamiento de las empresas panaderas.

### MARCO TEÓRICO

La economía mexicana en los últimos quince años ha transitado por intentar proceso de ajustes y profundos cambios estructurales. El modelo económico aplicado persigue una inserción creciente en los mercados internacionales, a través de la apertura de la economía, la liberación de los mercados y la cada vez menor intervención del gobierno en las actividades productivas (Chablé, Juan, 2009).

En una economía globalizada afortunadamente existe una tendencia hacia el mantener vigente la relación familia-empresa-propiedad, debido a que en nuestro

país más del 70% son micros, pequeñas y medianas y de estas un porcentaje importante son consideradas empresas familiares.

La empresa familiar ha sido objeto de intensos estudios durante las últimas décadas, buscando determinar esquemas que expliquen su composición, estructura y comportamiento, los problemas que aquejan son innumerables mencionando dos de los más importantes bajo nuestra perspectiva son: mantener y desarrollar el capital humano y la obtención de financiamiento para desarrollarse en niveles óptimos y deseables, es bien cierto que existen otros problemas que afectan la supervivencia de las misma como por ejemplo la diversidad cultural y educativa entre otras, pero las mencionadas se consideran las más significativas.

Según Echavarría, Morales y Varela (2007), señala que más del 50% de las pequeñas empresas mueren a los dos años de vida o antes, ciclo en que un negocio demuestra su capacidad para permanecer en el mercado. Hay problemas que se deben vencer: la cultura del pequeño empresario, que tiene que ver con la falta de formación profesional; la ausencia de una visión de negocios, y; el empirismo en el manejo del mismo.

Para Sanchez-Crespo Antonio (2005), la empresa familiar, como empresa que es, tiene los mismos problemas que cualquier otra, pero que, además, y esto es lo que la hace distinta del resto de las empresas que no son familiares, tiene otros problemas típicos o propios que, en principio, la hacen acreedora de un tratamiento diferente.

Es común que los propietarios de micro y pequeñas empresas para administrarlas se apoyen de manera sencilla en una rutina, pero en realidad no están administrando su empresa. Menciona Rodríguez J.(2002) «La administración abarca en realidad dos tipos diferentes de funciones, las cuales son: Operacional y Administrativas.

La función operacional se refiere a aspectos como compras, designación de precios, promoción, publicidad, crédito y cobranzas, control de inventarios, contabilidad, así como las relaciones con los empleados.

La función administrativa, esta se denomina dirección administrativa, que incluye a la función básica de manejar una empresa de acuerdo con ciertos principios administrativos Rodríguez J. (2002).

Establece Rodríguez J. (2002), que la administración ofrece una serie de elementos que ayudan a iniciar y mantener en operación un organismo social, con esta disciplina siempre habrá una manera de hacer las cosas. Los objetivos principales por lo general los proporcionan otros, pero en esos casos, dichos objetivos están declarados en términos muy amplios y se requiere trabajo, además de refinamiento que sean atendidos por los encargados de alcanzarlos.

También la administración recurre y combina factores de la producción, incrementan la productiva en los distintos sectores de la economía nacional mediante el empleo de mejores técnicas; es decir hay que aprovechar al máximo los recursos de los cuales se dispone.

Obtener los recursos humanos, financieros y materiales es de vital importancia para operar una empresa, aunque se da con mayor amplitud al inicio de la operaciones de un organismo social.

Debe contarse con recursos o medios para dotar a la empresa de una estabilidad o equilibrio que le permita realizar los fines para los cuales fue creada.

Es por ello, que resulta conveniente contar con los recursos necesarios para lograr una administración adecuada. Para lograr los objetivos perseguidos por la empresa, deben existir relaciones directas e indirectas entre los recursos (humanos, financieros y materiales) de todo organismo social Rodríguez J. (2002).

En general, las pequeñas empresas familiares presentan problemas de acceso a fuentes de financiamiento, que pueden deberse a diferentes aspectos relacionados con la organización, funcionamiento, relaciones familiares.

La disyuntiva que se le presenta en la actualidad a las empresas familiares, es adecuarse a las nuevas circunstancias dado que la historia de ellas no ha sido favorable principalmente por la fuerte competencia con empresas trasnacionales y también por la descapitalización y la poca profesionalización de los elementos que la conforman, estos serian los principales

factores que inciden en la problemática que enfrenta la empresa familiar a nivel nacional.

Los factores antes mencionados también están presentes en las empresas familiares que se ubican en el estado de Tabasco, aquí la problemática se mantiene vigente debido a que nuestro estado no se ha caracterizado por ser una región donde la economía de transformación se haya desarrollado profundamente, sus problemas están más ligados o relacionados a la poca tecnología desarrollada, a dificultades con el financiamiento, los costos del mismo y consecuentemente, capital humano capacitado; también se observa que las empresas están ligadas al sector comercio, siendo estas las más preponderantes.

Se pretende conocer verazmente las empresas familiares dedicadas a la elaboración de pan asentadas en la ciudad de Villahermosa, sus principales problemas relacionados con la administración, funcionamiento, organización y estructura, que no le permiten desarrollarse o mantenerse en niveles de supervivencia para, finalmente proponer una serie de sugerencias que permitan coadyuvar al desarrollo de sus elementos que la integran, pero sobre todo al desarrollo regional.

Las Micro y Pequeñas Empresas en Tabasco representan más del 98% de las unidades económicas registradas por el INEGI en el Censo Económico de 2009 y ocupan más del 64% de la población ocupada. Una gran mayoría de las empresas familiares se encuentran dentro de estas MIPYMES, las cuales presentan problemas para su crecimiento en todos los sentidos, principalmente en los aspectos de desarrollo de conocimientos y capacitación del capital humano, profesionalización de los cuadros tanto de dirigente como de los operativos y la descapitalización de las mismas, por tanto es necesario conocer de forma particular la situación que prevalece en estas organizaciones, ofreciéndole a final de cuentas una serie de alternativas que le permitan un crecimiento sostenido.

#### OBJETIVO GENERAL

Establecer los factores relevantes que inciden en la administración, funcionamiento, organización y desarrollo de las empresas familiares del sector industrial dedicadas a la elaboración de pan de manera tradicional en la ciudad de Villahermosa, Tabasco, que

nos permitan sugerir algunas alternativas para su desarrollo y crecimiento.

#### Objetivos particulares

- Conocer los antecedentes de las empresas familiares dedicadas a la elaboración de pan ubicadas en la ciudad de Villahermosa.
- Conocer la estructura organizacional.
- Conocer el nivel educativo de los miembros de las empresas familiares.
- Conocer los niveles de capacitación que tienen los trabajadores, tanto directivos como operativos.
- Conocer el grado de desarrollo de la tecnología utilizada.

#### MATERIAL Y MÉTODO

Esta investigación se llevó a cabo mediante una metodología cuantitativa de tipo no experimental (de campo), porque se obtienen datos directamente de la realidad objeto de estudio, sin manipular deliberadamente ninguna variable, lo que se hace es observar el fenómeno tal y como se da en su contexto natural para después analizarlo, el estudio es transeccional descriptivo pues describe las variables, analiza y evalúa su incidencia e interpretación en un período de tiempo determinado (Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P., 2010, p162), mas sin embargo en algunos aspectos se realizó investigación cualitativa, ello permite conocer los problemas que les aquejan.

Se realizó en etapas: la primera etapa se llevó a cabo un trabajo de campo, visitando a las diferentes asociaciones y agrupaciones que proporcionaron información de las empresas para conocer el número de las mismas registradas en la ciudad de Villahermosa y clasificarlas de acuerdo al giro comercial y número de empleados en micro, pequeña, mediana y grande empresa, en la segunda etapa se realizó una visita a esas empresas para conocer si se encuentran dentro de la clasificación de empresa familiar, su organización y sus mecanismos de funcionamiento, por lo que se efectuó el trabajo de la siguiente manera:

- 1) Obtener información relacionada con las actividades de las empresas familiares panaderas, mediante entrevistas, aplicación de cuestionarios y observación directa.
- 2) Entrevistas y aplicación de cuestionario a los integrantes de la familia que trabajan en la empresa.

- 3) Organización de la información.
- 4) Análisis de la información (cualitativa y cuantitativa).
- 5) Presentación de resultados.

En la última etapa, se organizaron y presentaron los resultados finales derivados de la investigación, con la finalidad de proponer o sugerir alternativas para incentivar el crecimiento y desarrollo de este tipo de empresas familiares.

Tomando como referencia el censo económico de INEGI 2009, en donde se encuentran 46 empresas panaderas en la ciudad de Villahermosa, Tabasco, se realizó un muestreo no probabilístico a juicio de 11 empresas (panaderías) que cumplen con las características de empresas familiares.

**RESULTADOS**

Los datos obtenidos con la aplicación de encuestas a 11 panaderías, permiten mostrar los resultados aquí presentados como producto de un proyecto de investigación concluido, por lo tanto se derivan algunas conclusiones que provienen del mismo.

**Caracterización de las empresas**

De acuerdo a los resultados obtenidos de la encuesta, las industrias panaderas de Villahermosa se caracterizan por fabricar una gran variedad de productos alimenticios, predominando la elaboración de diversos tipos de panes, como: pan salado, pan de dulce, además de una gran variedad de panes con nombres propios de esta región como por ejemplo «la trenza», «el cizote» «el riñón», «el bolillo».

En lo referente a la antigüedad, se observa que en promedio la empresas tienen 26 años y que van desde 8 hasta 90 años de estar funcionando.

En lo que respecta al tipo de propiedad, el 64% tienen el régimen de persona física con actividad empresarial y el 36% se encuentra bajo el régimen de sociedad mercantil.

En lo referente al nivel de estudios de los propietarios, el 46% sólo tiene educación básica (primaria y secundaria), el 36% tiene estudios de bachillerato y únicamente el 18% tiene estudios de educación superior.

De acuerdo con los resultados obtenidos, el nivel de estudios de los propietarios o gerentes se observa que los industriales panaderos dirigen sus empresas basados en enfoques y reglas empíricas, dado que la mayoría tiene estudios básicos y medio superior,

Con respecto al número de empleados, el 64% se considera micro empresa y el otro 36% es pequeña empresa.

De acuerdo con lo publicado en el diario oficial de la federación de fecha 30 de junio de 2009, las empresas industriales tienen la siguiente clasificación: Micro (hasta 10 empleados) y pequeña (de 11 a 50 empleados) (ver tabla II).

Con respecto al destino de las ventas, el 99% destina sus ventas únicamente al mercado local (la ciudad de Villahermosa) y el 1% destina sus ventas al mercado nacional (ver tabla III).

**Planeación y Desarrollo**

En lo referente a la planeación estratégica, sólo el 46% la realiza y el 54% restante no realiza planeación estratégica.

Del 46% que realiza planeación estratégica de sus actividades, el 36% realiza planes a menos de un año y solamente un 10% realiza una planeación por un año.

La mayoría de las empresas encuestadas, realiza la planificación de la actividad productiva sobre la marcha, es decir en función de la temporada y de la demanda diaria de los productos.

Los factores principales para el desarrollo de este tipo de empresas en los dos últimos años han sido:

**TABLA II. PROMEDIO DE EMPLEOS FIJOS OCUPADOS**

2008	2009	2010
11 Empleados	11 Empleados	12 Empleados

Fuente: Elaboración propia.

**TABLA III. VOLUMEN PROMEDIO DE VENTAS NETAS**

2008	2009	2010
\$ 1,354,832	\$ 1,432,024	\$ 1,502,770

Fuente: Elaboración propia.

Desarrollo de nuevos productos y servicios en un 45% lo considera poco importante, el 27% lo considera importante y al 28% restante les resulta indiferente este factor para su desarrollo.

Calidad del producto o servicio, el 55% lo considera totalmente importante, el 18% lo considera importante y el 27% restante le es indiferente.

Atención y servicio al cliente, el 55% lo considera totalmente importante, el 27% lo considera importante y el 18% restante le resulta indiferente.

Reputación y posicionamiento de la imagen de la empresa: el 73% lo considera importante, el 18% poco importante y el otro 9% lo considera indiferente.

Capacitación del personal en un 55% lo considera poco importante y el restante 45% si lo considera importante.

### Organización

En lo referente a la forma de organización de estas empresas, el 82% de las mismas no cuentan con una estructura organizacional plasmada en un documento ni tienen una misión y visión por escrito. Sólo el 18% de ellas cuenta con manuales de organización, de operación y producción por escrito con su respectiva misión y visión.

Los industriales panaderos en la ciudad de Villahermosa no planifican ni implementan estrategias gerenciales en función de alcanzar los objetivos que se desean en un período determinado, dado que no utilizan la presupuestación, ni el modelo costo-volumen-utilidad como herramienta de planificación.

El 37% manifestó un nivel alto en el establecimiento de un presupuesto de ingresos y gastos anuales, el 27% manifestó un nivel medio en el establecimiento de dicho presupuesto y el otro 36% un nivel bajo en establecer el presupuesto.

El 46% casi siempre realiza un análisis de la situación económica financiera del entorno, 9% a veces lo realiza y el 45% nunca analiza la situación financiera de su entorno.

### Utilidad

#### IV. UTILIDAD NETA SOBRE LAS VENTAS EN LOS DOS ÚLTIMOS AÑOS

2009 - 2010	
9%	Pérdidas
18%	0 - 5% utilidad
64%	6 - 15% utilidad
9%	Más del 15% utilidad

Fuente: Elaboración propia.

### Financiamiento

- El financiamiento de sus activos fijos (maquinaria y equipo), la frecuencia con la que utilizan las fuentes de financiamiento es la siguiente:
- El 46% nunca utiliza aportaciones de los socios (dueños), el 27% a veces utiliza las aportaciones y el 27% restante siempre utiliza las aportaciones para financiarse.
- El 18% de los empresarios nunca utiliza la reinversión de utilidades, el 18% a veces utiliza la reinversión y el 64% restante siempre utiliza la reinversión de sus utilidades.

Con referencia al financiamiento de sus activos circulantes (crédito a clientes, inventarios), la frecuencia con la que utilizan las fuentes de financiamiento es la siguiente:

- El 37% de los empresarios utiliza siempre el financiamiento de sus proveedores, el 36% lo utiliza a veces y el 27% restante nunca lo utiliza.
- El 55% de los empresarios utiliza siempre los recursos propios para financiar sus activos circulantes, el 27% a veces utiliza los recursos propios y el restante 18% nunca utiliza recursos propios.
- Por lo que respecta a la pregunta específica del financiamiento a través de préstamos bancarios, el 91% de ellos indicaron que no han utilizado créditos

y sólo el 9% ha utilizado crédito bancario a plazo superior a un año.

### Familiares en la empresa

El porcentaje del negocio que le pertenece al administrador general, al 64% de ellos le pertenece el 100% del negocio y el 36% de ellos lo tienen dividido entre los otros miembros de la familia.

En lo referente a los familiares que integran la empresa como dueños, los datos son los siguientes:

El 64% de ellos es un solo propietario, el otro 36% está integrada por los demás miembros de la familia (hermanos, esposa e hijos).

### CONCLUSIONES

Las derivaciones que se pueden resaltar de acuerdo a la información obtenida, se presentan a continuación:

Un mayor porcentaje (55%) de las empresas tienen una antigüedad inferior a los 20 años y el 64% tiene un régimen de propiedad de persona física, el 46% de los propietarios ó administradores sólo tienen educación básica (primaria y secundaria), asimismo, para el año 2010 el 73% son micro empresas y el resto son pequeñas.

Los industriales panaderos de la ciudad de Villahermosa carecen de una formación empresarial, la cual les impide tener una concepción integral de las funciones administrativas que garantizan el funcionamiento eficiente de la empresa y tome en cuenta la importancia de una estructura organizativa. El microempresario prácticamente realiza las actividades por imitación, desconociendo cuáles son sus debilidades y sus fortalezas que le permitan encauzar su unidad de producción en forma más coherente.

Sólo el 46% de ellas realizan alguna planeación de sus actividades y el resto de ellas únicamente programan sus operaciones de acuerdo a la demanda y a la experiencia que tienen en el manejo del negocio. Consideran como factores importantes para el desarrollo y éxito de su empresa el desarrollo de nuevos productos, la calidad del producto y la atención y servicio al cliente; sólo el 18% cuentan con una estructura organizacional y manuales de organización que la sustenten, estos elementos puede suponerse que están relacionados

con el nivel bajo de escolaridad que tienen los propietarios.

También utilizan medianamente un sistema de contabilidad y un presupuesto de ingresos y egresos, el 64% de las empresas tiene una utilidad sobre las ventas en los últimos dos años que oscila entre el 6% y 15% y sólo el 9% de las empresas tiene una utilidad superior al 15% anual. La mayoría de los industriales panaderos de la ciudad de Villahermosa prefieren utilizar la reinversión de utilidades y el crédito de sus proveedores como fuente principal de financiamiento en lugar de créditos bancarios u otras formas de financiamiento y esto puede deberse a que tienen cierto temor de endeudarse y por otro lado mantienen a sus empresas con finanzas sanas.

En lo que se refiere a la propiedad de la empresa, el 64% de ellas es de un solo propietario (aunque también trabajan los hijos) y el restante 36% de ellas es propiedad compartida con los demás miembros de la familia.

Existen posibilidades de crecimiento para este tipo de empresas, pero deben renovarse en el uso de tecnología actualizada, realizar una buena planeación de sus actividades y aprovechar oportunidades de obtener financiamiento con tasas de interés y plazos accesibles y acordes con su capacidad de pago.

La mayoría de los industriales panaderos de la ciudad de Villahermosa están afiliados a la Cámara Nacional de la Industria de la Transformación (CANACINTRA), esta asociación generalmente atiende a todos aquellos que realizan alguna actividad industrial, los industriales panaderos se afilian solo por cumplir el requisito del gobierno y no por convicción, esta situación sería distinta si se agruparan en una Asociación de Panaderos que se podrían reunir con la finalidad crear mayores oportunidades de ser más competitivos, logrando de esta forma el desarrollo de la industria panadera local y estatal.

<b>REFERENCIAS</b>
--------------------

- Belausteguigoitia, I. (2004). *Empresas familiares. Su dinámica, equilibrio y consolidación*. México: Mc Graw Hill.
- Besley, S. (2002). *Fundamentos de administración financiera*. México: Mc Graw Hill.
- Chablé, Juan, A. A. (2009). *Análisis estratégico para el desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa del Estado de Tabasco*. Tabasco, México: Universidad Juárez Autónoma de Tabasco.
- Chablé, J. J.(2008). La gestión financiera y contable de las MIPYMES del Estado de Tabasco. *Hitos de Ciencias Económico Administrativas*, 7 - 16.
- Diario Oficial de la Federación. (Junio, 2009). Recuperado de [http://dof.gob.mx/nota\\_detalle.php?codigo=5096849&fecha=30/06/2009](http://dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5096849&fecha=30/06/2009)
- Echavarría, A., Morales, J.R., y Varela, L. (2007). Alternativas de financiamiento para las Pequeñas y Medianas Empresas (PyMES) mexicanas. Universidad Autónoma de Tamaulipas (UAT), México.
- Gitman, J. (2007). *Principios de administración Financiera*. México: Pearson.
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación*. México: Mc Graw Hill.
- Malfavón, P. (14 de octubre de 2011). *Emprendedores/pymes*. Recuperado de <http://www.esmas.com/emprendedores/pymesint/empresasfiliales/493321.html>
- Rodríguez, J. (2002). *Administración de pequeñas y medianas empresas* (5ª ed.). México. Cengage Learning.
- Sanchez-Crespo, B. A. (2005). *La empresa familiar: Manual para empresarios*. Barcelona: DEUSTO.
- Secretaría de Desarrollo Económico de Tabasco. (2009). Catálogo de trámites empresariales en el Estado de Tabasco.